

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

FLÁVIO LUIZ VON DER OSTEN

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
PRODUTOS NA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL E O
DESEMPENHO**

CURITIBA

2018

FLÁVIO LUIZ VON DER OSTEN

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
PRODUTOS NA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL E O
DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Osten, Flávio Luiz von der

O efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho / Flávio Luiz von der Osten . - 2018.

187 f.

Orientadora: Ana Maria Machado Toaldo.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2018.

1. Produtos novos - Desenvolvimento. 2. Vendas - Desempenho
3. Pequenas e médias empresas. I. Toaldo, Ana Maria Machado, 1967- II.
Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.8102



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **FLAVIO LUIZ VON DER OSTEN** intitulada: **EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL E O DESEMPENHO**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 23 de Fevereiro de 2018.


ANA MARIA MACHADO TOALDO

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


PEDRO JOSÉ STEINER NETO

Avaliador Externo (UP)


SIMONE REGINA DIBONET

Avaliador Interno (UFPR)

Dedico este trabalho à minha esposa Leda por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis. Seu esforço, compreensão e amor tornou possível realizar este projeto.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Ana Maria Machado Toaldo, pela generosidade e humildade ao me auxiliar a delinear este trabalho. Além disso, pela sua paciência e sabedoria ao me guiar na elaboração deste documento.

À professora Prof.^a Dr.^a Simone Regina Didonet, pelas contribuições durante a defesa do projeto, a banca de dissertação e o penoso trabalho de ler uma das primeiras versões deste documento. Seus ensinamentos estarão comigo por toda minha jornada acadêmica.

Ao professor Alexandre Teixeira Dias, pelas valorosas contribuições em minha defesa do projeto de dissertação e por estar disposto a ajudar com dúvidas pontuais.

Ao professor Pedro Steiner, pelas profundas considerações realizadas a respeito deste trabalho durante a banca de dissertação.

Às amigas mestrandas Andreia Bolivar Pedroso D'Amico e Paola Andrea Moreno Espinoza, pela parceria na coleta de dados e pelo apoio que me ofereceram durante todo o período do mestrado. Nossas discussões foram essenciais para meu desenvolvimento.

Aos meus amigos Helison Bertoli Alves Dias, Lucas Lira Finoti, Victória Vilasanti da Luz, que me ensinaram muito sobre companheirismo e que estiveram comigo em diversos projetos nos últimos anos.

Aos meus pais, Edson Luiz von der Osten e Mirelina Tomio von der Osten, e minha irmã Bruna Elis von der Osten por entenderem e aceitarem que nem sempre eu estivesse presente e ainda assim me incentivarem a continuar. Da mesma forma, agradeço aos meus amigos mais próximos e familiares por aceitarem minha distância e continuarem ao meu lado.

A André Luiz Brito, a minha esposa Leda Mara dos Reis von der Osten e a Lucas Lira Finoti por me auxiliarem na revisão do documento final. Agradeço pelas reprimendas pois me tornarão um pesquisador mais competente.

Ao Grupo de Pesquisa de Estratégia de Marketing da UFPR por me aceitar, auxiliar meu desenvolvimento teórico e por contribuir com o delineamento deste projeto.

Aos professores do PPGADM, que realizam um trabalho hercúleo ao transformar estudantes em mestres e doutores.

Agradeço à Denize Rita Badotti, ao Gustavo Resende da Costa, ao Marcelo Alves Blitzkow e à Paula Hara da Silva que trabalham competentemente na secretaria do PPGADM e garantem tranquilidade para que eu possa me concentrar na produção científica.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que me agraciou com uma bolsa de pesquisa durante os dois anos em que desenvolvi esse projeto. O auxílio financeiro foi essencial para que pudesse me dedicar completamente às atividades do mestrado.

Acima de tudo, agradeço a Deus pela luz e bênçãos que recebi nos últimos anos. Por colocar em meu caminho todas as pessoas que eu citei neste agradecimento e tantas outras que me auxiliaram.

RESUMO

As pequenas e médias empresas (PMEs) são direcionadas a vendas e têm como objetivo garantir a sua sobrevivência. Assim, elas buscam desenvolver habilidades de vendas pessoal objetivando o resultado financeiro. Contudo, ainda são escassas as evidências sobre como as PMEs podem aplicar sua capacidade de venda pessoal no sentido de melhorar o resultado financeiro. Dessa forma, neste trabalho objetivou-se demonstrar o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes e o efeito deste último sobre o desempenho financeiro. Para chegar a este objetivo utilizou-se uma pesquisa descritiva administrada via telefone com 250 PMEs do setor industrial de higiene pessoal perfumaria e cosméticos e os resultados foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Como resultado, descobriu-se que parte do efeito da capacidade de venda pessoal sobre o desempenho com clientes se dá por meio do desenvolvimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos e, além disso, o desempenho com clientes influencia positivamente o desempenho financeiro. Este estudo buscou suprir quatro lacunas na literatura, em primeiro lugar mostrou-se que a formação de uma capacidade de ordem superior pode ocorrer por meio do desenvolvimento de uma capacidade de ordem inferior e isso se dá por meio de transferência de recursos e habilidades. Em segundo, pelo desenvolvimento teórico da maneira que a capacidade de venda pessoal influencia o desempenho com clientes. Em terceiro, os resultados sugerem que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, por ser uma capacidade de marketing, afeta o desempenho organizacional por meio do desempenho com clientes. Por fim, a capacidade de venda pessoal mediante transferência de conhecimento e compartilhamento de habilidades influencia a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Para os gestores, a principal implicação é o entendimento de que parte do esforço ao desenvolver habilidades de venda pessoal não gerará resultados diretos na aquisição e manutenção de clientes, mas, também, por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos. Capacidade de venda pessoal.

Capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are sales driven and their focus is ensuring survival. Thus, they seek to develop personal sales skills aiming at the financial result. However, there is still little evidence of how SMEs can apply their personal selling capability to improve financial results. Therefore, in this work it was intended to evidence the mediating effect of the new product development capability on the relationship between personal selling capability and customer performance and the effect of the latter on financial performance. To achieve this objective, a descriptive research was conducted via telephone with 250 companies in the personal hygiene and cosmetics industry, and the results were analyzed with structural equation modeling technique (PLS-SEM). As a result, it has been discovered that part of the effect of personal selling ability on customer performance occurs through developing new product development capability and, in addition, customer performance positively influences financial performance. This study sought to fill four gaps, firstly it was shown that the formation of a higher order capability can happen through the development of a lower order capability and this is done through the transfer of resources and skills. Second, by the theoretical development of the indirect path that personal selling capability influences customers performance. Third, the results suggest that the ability to develop new products, as a marketing capability, affects organizational performance through customer performance. Finally, personal selling capability influences the capacity to develop new products through knowledge transfer and skill sharing. For managers, the main implication is that part of the effort in developing personal selling skills will not cause only direct results in the acquisition and maintenance of customers, but through the new products development capability and, therefore, the measurement of this effort must take this relationship into account.

Keywords: Resource based view. Personal selling capability. New product development capability

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. CLASSIFICAÇÃO DE CAPACIDADES.....	31
FIGURA 2. MODELO DE INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE VENDAS SOBRE O DESEMPENHO....	37
FIGURA 3. DOMÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	52
FIGURA 4. DESEMPENHO OPERACIONAL E ORGANIZACIONAL.	53
FIGURA 5. CADEIA DE PRODUTIVIDADE DE MARKETING	55
FIGURA 6. CADEIA DE RESULTADOS DO DESEMPENHO DE MARKETING.....	57
FIGURA 7. MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES	78
FIGURA 8 MODELO DE MENSURAÇÃO	83
FIGURA 9. GRÁFICO DE FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL GIM_1	129
FIGURA 10. SIGNIFICÂNCIA DOS CAMINHOS NO MODELO ESTRUTURAL.....	142
FIGURA 11. CARGAS DOS CAMINHOS DO MODELO ESTRUTURAL	143
FIGURA 12. MATRIZ IPMA DE DESEMPENHO COM CLIENTES	150

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA LITERATURA DE MARKETING	41
TABELA 2. HIPÓTESES DO ESTUDO	79
TABELA 3. EMPRESAS HPPC POR REGIÃO	110
TABELA 4. FATURAMENTO DO SETOR E PIB DO BRASIL	110
TABELA 5. COMPARAÇÃO DO CRESCIMENTO DO SETOR HPPC COM A INDÚSTRIA E PIB PAÍS	111
TABELA 6. PRODUÇÃO DO SETOR DE HPPC POR TIPO DE PRODUTO (EM R\$ BILHÕES).....	112
TABELA 7. ATIVIDADES DO ITEHPEC.....	113
TABELA 8. EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS HPPC EM 2016	114
TABELA 9. INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE NO BRASIL POR SETOR ECONÔMICO	115
TABELA 10. DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR REGIÃO.....	117
TABELA 11. PORTE DAS EMPRESAS NA AMOSTRA DE ACORDO COM O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	118
TABELA 12. PORTE DAS EMPRESAS NA AMOSTRA DE ACORDO COM O FATURAMENTO	118
TABELA 13. PORTE DAS EMPRESAS NA AMOSTRA DE ACORDO COM O FATURAMENTO	119
TABELA 14. TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO E O PORTE DA EMPRESA	120
TABELA 15. TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO E A ÁREA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA	120
TABELA 16. MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO DE CAPACIDADE FABRIL.	121
TABELA 17. REGIÃO GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO.	122
TABELA 18. PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS AMOSTRADAS	122
TABELA 19. TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	123
TABELA 20. CARGO DOS RESPONDENTES	123
TABELA 21. DISTRIBUIÇÃO DE <i>MISSING VALUES</i>	124
TABELA 22. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL	127
TABELA 23. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	128
TABELA 24. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO COM CLIENTES	130

TABELA 25. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO FINANCEIRO	131
TABELA 26. CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	133
TABELA 27. CARREGAMENTO DOS INDICADORES DA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	135
TABELA 28. CARREGAMENTO DOS INDICADORES DA CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL	136
TABELA 29. CARREGAMENTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	136
TABELA 30. AVEs DAS VARIÁVEIS LATENTES.....	137
TABELA 31. VALIDADE DISCRIMINANTE PELO MÉTODO DOS <i>CROSS LOADINGS</i>	138
TABELA 32. VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER.....	139
TABELA 33. MEDIAÇÃO PELO MODELO BARON E KENNY	144
TABELA 34. RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES	146
TABELA 35. AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS NO MODELO ESTRUTURAL.....	147

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	21
1.3.1 Justificativas teóricas.....	22
1.3.2 Justificativas práticas.....	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES.....	27
2.2 CAPACIDADES DE MARKETING	30
2.3 CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL	35
2.4 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	40
2.4.1 Capacidade de gestão de informações de mercado.....	45
2.4.2 Capacidade pesquisa e desenvolvimento	48
2.4.3 Capacidade lançamento de novos produtos.....	50
2.5 DESEMPENHO.....	50
2.5.1 Desempenho com clientes	59
2.5.2 Desempenho financeiro.....	61
2.6 PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS	62
2.7 CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL, CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, DESEMPENHO COM CLIENTES E DESEMPENHO FINANCEIRO.....	66
2.7.1 Capacidade de venda pessoal e desempenho com clientes	66

2.7.2	Capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos	68
2.7.3	Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho com clientes	71
2.7.4	Capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho com clientes	74
2.7.5	Desempenho com clientes e desempenho financeiro	76
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1	HIPÓTESES DE PESQUISA	79
3.2	DEFINIÇÃO DE TERMOS	80
3.2.1	Capacidade de venda pessoal	80
3.2.2	Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	81
3.2.3	Desempenho com clientes	82
3.2.4	Desempenho Financeiro.....	83
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	84
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	85
3.5	COLETA DE DADOS	87
3.5.1	Instrumento de coleta de dados	87
3.5.2	Validação com especialistas acadêmicos.....	91
3.5.3	Validação com especialistas de mercado.....	92
3.5.4	Pré-teste	94
3.5.5	Técnica de coleta de dados.....	95
3.6	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	97
3.6.1	Exame da base de dados	97
3.6.2	Distribuição de dados	98
3.6.3	Análise descritiva dos dados	100
3.6.4	Teste do viés de método comum.....	101
3.6.5	Teste de confiabilidade das escalas	101

3.6.6	Avaliação do modelo de mensuração	102
3.6.7	Modelo estrutural e teste de hipóteses	103
4.	CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC).....	109
4.1	HPPC e INOVAÇÃO	112
4.2	HPPC E VENDAS	114
5.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	117
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	117
5.2	EXAME DA BASE DE DADOS	124
5.3	ANÁLISE DESCRITIVA E DISTRIBUIÇÃO DE DADOS	125
5.4	TESTE DO VIÉS DE MÉTODO COMUM.....	132
5.5	CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	133
5.6	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	134
5.7	TESTE DE HIPÓTESES	139
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	152
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	153
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	158
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	159
6.4	SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS.....	161
	REFERÊNCIAS.....	163
	APÊNDICE I - ESCALAS TRADUZIDAS	176
	APÊNDICE II - INSTRUMENTO DE PESQUISA VALIDADO POR ACADÊMICOS.....	178
	APÊNDICE III - INSTRUMENTO DE PESQUISA VERSÃO FINAL	181

1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) têm orientação estratégica direcionada à função de vendas e à venda pessoal (HILL, 2001). Isso ocorre porque o fluxo de caixa, decorrente das vendas, é essencial para garantir a sobrevivência do negócio, uma prioridade para os gestores/proprietários de PMEs (CARSON, 2007). Assim, é primordial para empresas desse porte determinar como as atividades relativas às vendas podem colaborar com o desempenho empresarial.

Desse modo, as PMEs procuram desenvolver habilidades relativas à venda pessoal na expectativa de incrementar seu desempenho – especialmente o desempenho financeiro (CARSON, 2007; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012). Entretanto, mesmo que a empresa tenha aperfeiçoado tais habilidades, como ela atrairia e manteria clientes se o produto comercializado não fosse compatível com a necessidade atual dos clientes?

Possivelmente, parte dos resultados obtidos pelas habilidades de vendas não ocorre de maneira direta, mas por meio do desenvolvimento de habilidades de criação de novos produtos (capacidade de desenvolvimento de novos produtos). Por que esta última possibilitaria a criação ou a adaptação dos produtos às necessidades dos clientes. Nesse sentido, capacidade de desenvolvimento de novos produtos corresponde ao conjunto de conhecimentos e habilidades incorporados nos processos interfuncionais que possibilitam a empresa gerenciar informações relativas ao mercado onde atua, desenvolver novos conhecimentos tecnológicos, combiná-los com tecnologias existentes e lançar novos produtos (GRANT, 1996; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Ainda, o desenvolvimento de habilidades de vendas é nomeado de capacidade de venda pessoal e refere-se ao conjunto de conhecimentos e habilidades coletivos, incorporados nos processos organizacionais, que permitem a empresa utilizar técnicas de vendas e possibilitam a estruturação e a manutenção de relacionamento com clientes (GRANT, 1996; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; MAKADOK, 2001).

Dessa forma, argumenta-se que quando a empresa desenvolve habilidades de relacionamento com clientes e capacidade de articular o discurso de vendas, ou seja, capacidade de venda pessoal, ela apresentará maior desempenho. Essa relação se dá porque quanto mais a empresa for hábil em passar a mensagem de venda

correta e cultivar relacionamento com clientes, mais os clientes estarão satisfeitos e continuarão comprando (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; KATSIKEAS et al., 2016; KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014).

Nessa lógica, a literatura sobre desempenho demonstra que existem dois tipos principais de desempenho: operacional e organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016). O desempenho operacional é relativo ao resultado de uma cadeia de valor, por exemplo, o resultado de uma ação de marketing, já o desempenho organizacional, é a consequência do desempenho operacional de todas as áreas da empresa (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Dessa forma, como o desenvolvimento de capacidades é uma das maneiras da realização do marketing, em especial nas PMEs (CARSON, 2007; FINOTI et al., 2017; SOK; O'CASS; MILES, 2016; SOK; O'CASS; SOK, 2013), o desenvolvimento da capacidade de venda pessoal deve resultar em desempenho operacional da área de marketing que, por sua vez, influencia o desempenho organizacional.

Para mensurar o desempenho operacional de marketing, escolheu-se o desempenho com clientes, porque entende-se que ele seja o resultado imediato das atividades de marketing (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). Assim, o desempenho com clientes é definido como o resultado que a empresa conquista quanto à satisfação, à atração, à retenção e à construção de relacionamento com clientes, em comparação aos seus concorrentes (NGO; O'CASS, 2012).

Propõe-se, então, que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos mediará a relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. O argumento para essa proposição é que a capacidade de venda pessoal pode gerar recursos, como, por exemplo, informações sobre clientes, concorrentes e novas tecnologias observadas no mercado. Esses recursos são integrados na empresa por meio de processos interfuncionais inerentes à capacidade de desenvolvimento de novos produtos e, por meio dessa lógica, gerar produtos, adaptações de produtos ou serviços que promoverão mais desempenho com clientes.

Além disso, dada à restrição em recursos humanos, os gestores das PMEs tendem a realizar funções diversas (DONNELLY et al., 2015), o que facilita o transferência (*spillover*) de conhecimento e de habilidades entre funções (EIRIZ; FARIA; BARBOSA, 2013). Dessa forma, as habilidades e conhecimentos relativos à venda pessoal tendem a ser incorporados pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

No entanto, não se espera um efeito de mediação completo. Ou seja, os argumentos fornecidos não afirmam que a relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes será completamente explicado pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Conforme o argumento apresentado, o desenvolvimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos nessa relação é importante quando o produto não atende alguma necessidade atual dos clientes ou quando é previsto que não atenderá uma necessidade futura. Dessa forma, acredita-se que o efeito de mediação será parcial.

Em tempo, embora tenha-se apresentado que as PMEs entendem o fluxo de caixa (indicador financeiro) como primordial para a sua sobrevivência (CARSON, 2007), empregou-se o desempenho com clientes na relação proposta. Assim, para auxiliar os gestores de PMEs em sua principal preocupação (desempenho financeiro), verificou-se também a relação entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro – uma das dimensões do desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Ainda, verificar a relação entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro permite contribuir com a teoria de base deste trabalho, a visão baseada em recursos (VBR), ao mostrar como um recurso de marketing (uma capacidade) pode auxiliar a empresa na busca de desempenho organizacional superior aos concorrentes – o principal objetivo da VBR (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Assim, foi mensurado um desempenho organizacional, nesse caso, o desempenho financeiro (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005), que é definido como o nível dos resultados financeiros em termos de lucratividade e de retorno sobre investimentos, ativos e vendas em relação aos concorrentes (BARNEY, 1991; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; NYBAKK, 2012; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015).

Esta pesquisa foi desenvolvida no setor industrial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. A decisão por este setor baseou-se em sua importância em termos de vendas e inovação (desenvolvimento de produtos). Quanto a vendas, o Brasil é o quarto maior mercado mundial deste setor e, em relação à inovação, este é segundo setor que mais investe no Brasil (ABIHPEC, 2017a).

Resumidamente, o presente estudo teve objetivo de ampliar o conhecimento relativo ao vínculo entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Para isso, procurou-se entender e mensurar o efeito da capacidade de desenvolvimento de novos produtos sobre a relação entre a capacidade de venda

pessoal e o desempenho com clientes e o efeito dessa última sobre o desempenho financeiro. Demonstra-se agora a problematização desta pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para delimitar o problema de pesquisa foram exploradas as principais lacunas teóricas pertinentes aos temas desse trabalho.

A primeira lacuna encontrada na literatura de marketing refere-se aos estudos que relacionam dimensões da capacidade de marketing entre si.

Existem diversos estudos na literatura de marketing que desenvolvem a interação entre orientações estratégicas e capacidades de marketing, por exemplo: Lisboa, Skarmetas e Lages (2016) mostram a interação entre a orientação empreendedora e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos; Murray, Gao e Kotabe (2011) abordam a orientação para mercado em conjunto com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos; O’Cass e Ngo (2012) estudam a orientação para o mercado, a capacidade de inovação em produtos e a capacidade de marketing; e Ngo e O’Cass (2012) relacionam a orientação ao mercado com a capacidade de marketing e a capacidade de inovação.

Em outros estudos, busca-se relacionar mais do que uma capacidade. No entanto, nesses casos, a capacidade de marketing é considerada como um construto único, unidimensional (e.g. SOK; O’CASS; SOK, 2013). Sabe-se que estudar a capacidade de marketing dessa forma acarreta em limitações teóricas, pois falta granularidade na explicação do fenômeno estudado (GIESELER, 2016). Ou seja, para entender com maior profundidade as habilidades organizacionais relacionadas ao marketing é necessário estudar as partes que a compõem. Por exemplo, tendo como base o estudo de Morgan (2012), existem mais de 10 capacidades de marketing diferentes, porém ainda não há articulação teórica entre elas.

Entretanto, há argumentos teóricos suficientes para acreditar que uma capacidade de marketing pode influenciar outra capacidade de marketing. Por exemplo, Grant (1996) menciona que as capacidades possuem níveis de integração de recursos diferentes, assim, uma capacidade de mais alta ordem integraria os recursos resultantes e as próprias capacidades de ordem mais baixa. O argumento

para classificação das capacidades de marketing de Morgan (2012) segue o mesmo pressuposto. Capacidades especializadas estariam no primeiro nível (tático), as capacidades interfuncionais em um nível mais alto, integrando as primeiras, e as capacidades arquiteturais assimilando os dois níveis anteriores.

Para auxiliar a mitigar essa lacuna, abordaram-se duas capacidades de marketing (capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos) e buscou-se apresentar a relação entre elas e o desempenho. A importância disso, em especial quando se tem uma capacidade mediando a relação de outra capacidade com o desempenho, é a de articular como recursos configurados por uma capacidade podem servir de entrada (*input*) para outra capacidade, o que aumenta a complexidade dos recursos e facilita a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Sendo feita essa associação teórica e mostrando seu efeito empírico, consegue-se explicitar como são compostas capacidades de mais alta ordem, ou seja, formadas pela combinação de mais elementos (GRANT, 1996).

A segunda lacuna aparente na literatura de marketing versa sobre como a capacidade de vendas tem sido estudada. Diversos estudos não conceituam a capacidade de vendas de maneira explícita e, como exemplos, podem ser citados os trabalhos de Johnson e Bharadwaj (2005), Menguc, Auh e Kim (2011), Rapp, Bachrach, Panagopoulos e Ogilvie (2014) e Wong, Liu e Tjosvoldde (2015). Estes estudos citam ‘capacidade de vendas’ de forma genérica sem oferecer uma explicação a respeito do conceito referido.

Não obstante, em alguns casos onde a capacidade de vendas é citada de maneira clara, o conceito nominal de ‘capacidade’ é utilizado (conceito do dicionário – desvinculado da base teórica da VBR), exemplos podem ser obtidos em Anglin, Stolman e Gentry (1990), Zhao, Pang e Steckle (2016), Sharma (2016) e em Spreer, Raushnabel (2016). O problema dessa abordagem é que, ao usar o conceito nominal, a base teórica das ‘capacidades’, a VBR, é deixada de lado. Assim, esses estudos não contribuem para o acúmulo de conhecimento sobre capacidade de vendas da forma que ela é desenvolvida aqui.

Além disso, em 2005, ao criar uma escala para mensurar a capacidade de vendas, Vorhies e Morgan afirmaram que faltava granularidade para entender a capacidade de vendas (VORHIES; MORGAN, 2005). Naquele estudo, Vorhies e Morgan afirmam que pesquisas futuras poderiam “aumentar o conhecimento sobre

estágios específicos de subprocessos a respeito de capacidades de marketing individualmente” (VORHIES; MORGAN, 2005, p. 91).

Essa limitação na literatura foi salientada recentemente por Guenzi, Sajtos e Troilo (2016). Diferenciando vendas em duas instâncias, uma ligada à estruturação e gestão da equipe de vendas e outra ligada às habilidades dos vendedores, esses autores abriram espaço para que as habilidades em vendas possam ser estudadas em comparação com outros construtos da literatura de marketing estratégico (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Entretanto, Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) reconhecem que fizeram apenas um primeiro esforço para capturar os aspectos relevantes da capacidade de vendas e novos estudos devem ser realizados com modelos alternativos e em outros contextos.

Dessa forma, a segunda lacuna apresentada é a ausência de concatenação teórica das partes do construto de capacidade de vendas em relação a outros construtos de marketing estratégico. Assim, embora haja evidências de que a capacidade de vendas influencie o desempenho organizacional, ainda não há clareza na literatura de marketing sobre como isso ocorre.

Procurou-se amenizar essa lacuna ao estudar uma das duas instâncias do construto de capacidade de vendas, buscando relacioná-la teórica e empiricamente com outra capacidade de marketing, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

A terceira lacuna encontrada é em relação à associação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos ao desempenho organizacional por meio do desempenho com clientes. Combs, Crook e Shook (2005) demonstraram que cada área da organização deve, em primeiro lugar, gerar resultados operacionais. Esses resultados operacionais estariam, por sua vez, relacionados ao desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

No entanto, quando se relaciona a capacidade de desenvolvimento de novos produtos a um desempenho, a literatura correlaciona-o ao desempenho de inovação (desempenho de produtos) ou diretamente ao financeiro. Exemplos podem ser encontrados em Murray, Gao e Kotabe (2011), Racela (2015) e em Song e Su (2015).

Como Katsikeas et al. (2016) afirmam que a sequência de desempenho das atividades **de marketing** inicia-se com o desempenho com clientes, pois esse tipo de desempenho seria mais singular às atividades de marketing, ainda falta prova

empírica de que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos pode melhorar o desempenho com clientes.

Assim, a terceira lacuna teórica relaciona as habilidades organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos à satisfação, atração e retenção de clientes.

A quarta e última lacuna percebida na literatura concerne aos estudos que relacionem a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. O único estudo encontrado na literatura que contempla capacidade de vendas e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é o de Vorhies e Morgan (2005). Porém, integrava essas duas capacidades com outras seis capacidades de marketing em um construto de segunda ordem, sem explicar como se davam essas relações ou mesmo se essa relação diádica entre capacidade de desenvolvimento de novos produtos e capacidade de vendas ocorreria.

Ou seja, embora, teoricamente, haja suporte teórico ao fato de que os recursos configurados pela capacidade de venda pessoal possam possibilitar aumento nas habilidades e conhecimentos importantes para o desenvolvimento de novos produtos, especialmente nas PMEs, essa relação ainda não havia sido articulada teoricamente. Além disso, percebe-se que o teste empírico desse relacionamento ainda é uma deficiência na literatura de marketing.

Assim, ainda não há entendimento na literatura mostrando que capacidade de venda pessoal possa produzir resultados de forma indireta, por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Além disso, observando o contexto de PMEs, muitas vezes as mesmas pessoas realizam atividades de áreas funcionais diferentes (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2013). Esse trabalho multifuncional faz com que haja transferência de conhecimento entre áreas (EIRIZ; FARIA; BARBOSA, 2013). Articulando-se a relação entre capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, mostra-se que as PMEs podem ter vantagem sobre empresas de grande porte, por estarem mais expostas ao efeito de transbordo (*spillover*).

Desse modo, tem-se que a quarta lacuna teórica é a necessidade de articular teórica e empiricamente a relação entre a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Para elucidar as lacunas encontradas propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual é o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes, e qual é a relação entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro em pequenas e médias empresas?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos que guiam o trabalho:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes e o efeito do desempenho com clientes sobre o desempenho financeiro em PMEs.

1.2.2 Objetivos específicos

- (a) Mensurar a influência da capacidade de venda pessoal sobre o desempenho com clientes em PMEs.
- (b) Mensurar a influência da capacidade de venda pessoal sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos em PMEs;
- (c) Mensurar a influência da capacidade de desenvolvimento de novos produtos sobre o desempenho com clientes em PMEs;
- (d) Mensurar a relação indireta entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes mediada pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos em PMEs;
- (e) Mensurar a influência entre o desempenho com clientes sobre o desempenho financeiro em PMEs.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Apresentam-se abaixo as justificativas teóricas e práticas de pesquisa.

1.3.1 Justificativas teóricas

Este trabalho justifica-se a partir das lacunas apontadas na seção 1.1. Em primeiro lugar, estudar a relação entre capacidades irá contribuir com a literatura de marketing e estratégia ao mostrar o mecanismo de integração entre uma capacidade de nível mais baixo (capacidade de venda pessoal) e uma capacidade de alta ordem (capacidade de desenvolvimento de novos produtos) (GRANT, 1996).

A importância dessa explicação é que, quanto mais complexa for a configuração de recursos na empresa, mais difícil será para um concorrente imitar (GRANT, 1996). Assim, as capacidades de ordem mais alta (*higher-level capabilities*) seriam menos propensas a imitação ou cópia, surgem mais raramente e consequentemente são mais valiosas para as empresas que as possuem (BARNEY, 1991; GRANT, 1996).

De maneira mais específica, o presente trabalho mostra como uma capacidade pode se integrar a outra num contexto de PMEs. Esse contexto é particularmente importante, pois ainda não dispõe de um modelo de trabalho (*“framework”*) de como o marketing pode ser implementado. Assim, existe diferença entre o que é estudado e o que é praticado (BOCCONCELLI et al., 2016). Busca-se suprir uma parte dessa lacuna e, dessa forma, ajudar teóricos e profissionais a entender uma das bases do desenvolvimento de marketing nas PMEs – nominalmente, por meio de suas capacidades (CARSON, 2007).

Em resposta à segunda lacuna apresentada, a justificativa teórica da pesquisa é que contribui com o entendimento do construto de capacidade de vendas à medida que torna seu conceito mais estratificado. Ou seja, evolui teoricamente a compreensão sobre a capacidade de vendas. Dessa forma, constrói-se sobre as bases lançadas por Vorhies e Morgan (2005), Morgan (2012), Siahtiri, O’cass; Ngo (2014) e de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), ao se explicar como a capacidade de vendas se posiciona em relação a outra variável de marketing. Com isso, as linhas teóricas do construto de capacidade de vendas passam a ser melhor compreendidas.

Outrossim, além do construto de capacidade de vendas ser explicado de maneira mais refinada, por meio de uma de suas dimensões, esse trabalho também testará um modelo alternativo ao proposto por Guenzi, Sajtos e Troilo em 2016. Essa questão foi levantada por esses mesmos autores, que avaliaram que seriam

necessários mais testes em contextos e situações diferentes, além de operacionalizações distintas (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Nesta pesquisa, foi teorizada a relação entre uma das dimensões da capacidade de vendas, a capacidade de venda pessoal com outro construto de marketing, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Além disso, testa-se o conceito e escala de capacidade de venda pessoal em um novo contexto nacional e econômico, visto que é realizado em pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras.

Importante salientar que os estudos relacionados a vendas continuam em evidência nos principais periódicos da área de marketing e versam sobre: o efeito da estruturação da equipe de vendas (FÜRST; LEIMBACH; PRIGGE, 2017), a forma de se criar competição entre vendedores (CHEN; LIM, 2017), a rotatividade na equipe de vendas (SUNDER; KUMAR; MAURER, 2017) e como empresas e vendedores devem se preparar para vender soluções personalizadas (PANAGOPOULOS; RAPP; OGILVIE, 2017; WANG, 2017).

Resumidamente, em resposta à segunda lacuna, esse estudo estratifica o conhecimento sobre capacidade de vendas, testa-o em relação a outro construto de marketing e o faz em um novo contexto (PMEs).

Respondendo à terceira lacuna encontrada na literatura, esta dissertação associa a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ao desempenho com clientes. Dessa forma, contribui-se com a literatura de inovação e de marketing ao mensurar o caminho pelo qual a capacidade de desenvolvimento de novos produtos gera resultado organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Ainda, pretende-se contribuir com a literatura de marketing ao demonstrar que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos gere resultados de acordo com a sequência de desempenho antecipada por Katsikeas et al. (2016). Ou seja, gere resultados em primeiro lugar com o cliente, para depois influenciar o resultado financeiro.

A importância de analisar essa relação é de reafirmar que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é um construto interfuncional de marketing, visto que alguns autores consideram-na uma habilidade técnica (e.g. HUANG; CHU, 2010). Além disso, é importante mostrar que uma capacidade interfuncional influencia o desempenho primário da área de marketing que é a “mentalidade” (*mind-set*) do consumidor e seu comportamento.

Enfim, esta dissertação também se justifica por responder à quarta lacuna identificada na literatura de marketing. Assim, integram-se os conceitos de capacidade de venda pessoal e de capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Entende-se que a capacidade de venda pessoal não influencia o desempenho com clientes apenas de forma direta, conforme demonstrado por Guenzi, Sajtos e Troilo (2016). Ela influencia indiretamente, por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, apresenta-se que parte do resultado gerado por uma equipe de vendas capaz de passar a mensagem de venda correta e de construir relacionamento com seus clientes se dá por meio do desenvolvimento de habilidades de desenvolvimento de novos produtos.

Quanto ao aspecto teórico, mostra-se que a capacidade de venda pessoal, que significa manter aberto um canal de comunicação com os clientes (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), pode gerar recursos, especialmente em termos de conhecimento, que podem auxiliar outros processos dentro da empresa.

Ainda, em relação à integração das capacidades de vendas de desenvolvimento de novos produtos, em artigo de 2001, Ahuja e Katila encontraram evidências que em caso de aquisição de empresas, o resultado sobre inovação medido em número de patentes é positivo para a empresa adquirente (AHUJA; KATILA, 2001). Já Capron e Hullahnd (1999) demonstraram que, após uma fusão ou aquisição horizontal (dentro do mesmo mercado), o emprego da força de vendas adquirida tem um efeito negativo na participação do mercado da empresa focal (CAPRON; HULLAND, 1999).

Em princípio, o resultado de Capron e Hullahnd (1999) poderia ser lido como contrário à proposição desse trabalho, afinal defende-se que a capacidade de venda pessoal tem relação positiva com o desempenho com clientes. No entanto, os resultados desses autores devem ser interpretados sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR). Dessa forma, leva-se em conta que a capacidade de vendas não foi desenvolvida e sim “adquirida”. Um dos pressupostos da visão baseada em recursos é que os recursos – nesse caso a capacidade de vendas – devem ser de difícil movimentação entre empresas (BARNEY, 1991). Ou seja, o fato de que a capacidade de vendas não pôde ser aproveitada após uma fusão corrobora com a teoria e demonstra que a capacidade de vendas é difícil de ser transferida entre empresas.

Assim sendo, se a capacidade de vendas é mais difícil de se movimentar entre empresas e se a vantagem competitiva decorre disso (BARNEY, 1991) – dentre outros

fatores – então, os recursos configurados por meio da capacidade de vendas tornam-se *inputs* valiosos à capacidade de desenvolvimento de novos produtos – diminuindo a possibilidade dela ser replicada por concorrentes. Assim, segundo a VBR, seria favorecida a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Entretanto, a vantagem competitiva não será mensurada diretamente neste trabalho, porém, como ela é definida como a obtenção de mais valor econômico que os concorrentes (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013), acredita-se que a aferição de desempenho financeiro seja uma representação válida.

Por fim, especificamente em pequenas empresas, a relevância de se estudar a relação entre habilidades de vendas e de desenvolvimento de novos produtos é que, por elas serem menores, acabam aproveitando melhor os ‘transbordos’ de conhecimento entre áreas funcionais (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2013). Ou seja, elas estão mais sujeitas às relações teóricas propostas nesse trabalho.

1.3.2 Justificativas práticas

O presente estudo contribui para a prática gerencial ao mostrar qual é a grandeza do impacto da capacidade de venda pessoal sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, gestores poderão entender que, em determinadas situações, marcadamente quando não houver capacidade de vendas desenvolvida, sua habilidade em desenvolvimento de novos produtos pode ser inferior.

Também auxiliará os gestores a conhecer quais as principais atividades e rotinas da capacidade de vendas, tais como, o desenvolvimento do conhecimento dos vendedores, o conhecimento e aplicação das técnicas de venda e a sua habilidade de adaptação às demandas pontuais de mercado, além da habilidade de estruturar e manter relacionamentos de confiança com clientes (KRUSH et al., 2013; MORGAN, 2012; SCHROCK et al., 2016). Ainda, os gestores podem entender que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é formada tanto por aspectos técnicos (de engenharia), quanto por aspectos mercadológicos, tais como a gestão de informações de mercado e a habilidade no lançamento de produtos (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Adicionalmente, contribuirá para que as organizações possam mensurar qual o efeito da capacidade de venda pessoal sobre o desempenho e quanto desse efeito

é realizado de maneira indireta. Ou seja, ao investir em desenvolvimento de habilidades de venda pessoal, mas não se importar com a habilidade de desenvolvimento de novos produtos, pode-se perder uma parte do resultado esperado.

Por fim, auxiliará os gestores de PMEs entenderem a relação entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro da empresa. Dessa forma, facilita-se a compreensão que o resultado da aplicação de atividades de marketing ocorre, primeiramente, influenciando a atitude e o comportamento dos clientes. E somente então, poderá ser positivo para os resultados financeiros organizacionais. Portanto, em termos práticos, auxilia a verificar o resultado das ações de marketing.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse referencial teórico tratará da teoria de base utilizada no trabalho – a Visão Baseada em recursos – bem como os construtos analisados. Busca-se aqui, informar o histórico e o atual estágio dos estudos sobre as capacidades de desenvolvimento de novos produtos e de vendas. Além disso, mostra-se a raiz teórica desses construtos, ou seja, a teoria que embasa esses construtos.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem teórica desenvolvida nos últimos 30 anos que busca estabelecer como as empresas atingem vantagem competitiva (MORGAN, 2012). Para tanto, a VBR procura analisar a empresa sob o ponto de vista dos recursos que possui e não dos produtos que comercializa (WERNERFELT, 1984). Buscando na literatura o ponto de origem dessa visão, encontra-se a delineação de seus princípios fundamentais no artigo de Barney em 1991 (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013). Entretanto, é necessário reconhecer que as bases para a VBR já haviam sido lançadas no final da década de 50 pelo livro *“The Theory of the Growth of de Firm”* de Edith Penrose (PENROSE, 2009, [1959])

A VBR é fundamentalmente uma abordagem sobre a vantagem competitiva sustentável das empresas (BARNEY, 2001a). Seus pressupostos são que os recursos distribuem-se de forma heterogênea entre as empresas (PENROSE, 2009, [1959]) e que tais diferenças são relativamente estáveis com o decorrer do tempo. Ou seja, cada empresa possui uma combinação única de recursos (heterogeneidade) e esses recursos não podem ser facilmente movidos entre uma empresa e outra (imobilidade).

Para a VBR, a vantagem competitiva sustentável vem da implementação de estratégias que explorem a base de recursos e que respondam a oportunidades de mercado, ao mesmo tempo reduzindo a exposição a possíveis fragilidades da empresa à ameaças ambientais (BARNEY, 1991).

Percebe-se, já nesta apresentação, que a VBR se posiciona em relação a outras teorias da área de estratégia, em especial ao paradigma da Estrutura-Condução-Desempenho (SCP, *Structure-Conduct-Performance*) (CHANDLER JR., 1962). Enquanto na perspectiva da SCP a vantagem competitiva é obtida,

fundamentalmente, pela posição da empresa dentro do ambiente competitivo (PORTER, 1991), na VBR a vantagem competitiva deriva do tipo de recursos que a empresa controla e tem capacidade de usar (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2012; MORGAN, 2012). A diferença, portanto, é fundamentalmente de nível de análise enquanto a VBR privilegia aspectos internos da empresa o paradigma SCP privilegia setor competitivo (a indústria).

De toda forma, percebeu-se que o efeito dos recursos que empresa possui sobre o desempenho organizacional é maior do que o efeito causado pelas características do setor competitivo (BARNEY, 2001b).

Nesse ponto é necessário apresentar como “recursos” são definidos para essa pesquisa. Assim, recursos são conjuntos de ativos tangíveis e intangíveis relacionados entre si de maneira (pelo menos relativamente) estável (BARNEY, 1991; MORGAN, 2012; WERNERFELT, 1984). São exemplos desses ativos as capacidades, os recursos humanos, os recursos físicos, os recursos financeiros, entre outros.

Para que um atributo organizacional, humano, físico, etc. seja considerado um recurso estratégico da empresa, ele precisa ajudá-la a construir e implementar estratégias que culminem em vantagem competitiva. Por sua vez, pode-se definir vantagem competitiva pela geração de mais valor econômico que seu concorrente mais próximo dentro de um produto mercado (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013), ou ainda, quando sua estratégia de criação de valor não está sendo implementada por nenhum concorrente (MCGEE, 2006).

Nessa pesquisa, buscou-se mensurar a vantagem competitiva por meio da geração de mais valor econômico. Tal mensuração ocorreu por meio da coleta de dados sobre o desempenho financeiro das empresas amostradas em relação aos seus concorrentes.

Averiguando quais ativos têm o potencial de serem recursos estratégicos, é necessário atender a quatro requisitos: ter valor, ser raro, ser inimitável e ser organizacionalmente explorável. Esses requisitos formam o modelo de trabalho chamado pelo acrônimo VRIO (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2012):

Valor - O recurso precisa proporcionar a empresa desenvolver estratégias que tenham o efeito de baixar seus custos ou aumentar suas vendas além do que conseguiria sem acesso a ele (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013);

Raro. Deve ser controlado por um número pequeno de concorrentes e potenciais concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2012);

Inimitável. O recurso não pode ser perfeitamente imitável. Esta característica é associada a: (1) questões de formação histórica; (2) a ambiguidade causal; ou (3) por complexidade social (BARNEY, 1991);

Organização. A organização precisa possuir os procedimentos e políticas necessárias para explorar o recurso (BARNEY; HESTERLY, 2012).

Quando um recurso é valioso e raro e a empresa tem condições organizacionais de explorá-lo tem-se uma vantagem competitiva. Quando além destes atributos o recurso só puder ser imitado com muito custo e não houver substitutos estratégicos para ele, então tem-se uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2012; PRIEM; BUTLER, 2001). Isso quer dizer que, quando a empresa possui recursos que cumpram os quatro requisitos apresentados, ela será capaz de gerar estratégias que gerem mais valor econômico que seus concorrentes por um determinado tempo - até que o recurso possa ser imitado.

No que tange o campo de estudo do marketing, percebe-se que até 2001 pouco foi estudado sobre as implicações da VBR (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001). Para Srivastava, Fahey e Christensen (2001), a VBR prestava pouca atenção ao processo pelo qual recursos são transformados em valor para clientes, contribuindo pouco para a literatura de marketing. Além disso, os teóricos do marketing ainda não haviam articulado processos pelos quais recursos de mercado se tornam fontes de vantagem competitiva (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001). A implicação para este estudo é que apenas os trabalhos mais recentes começaram a articular a função estratégica de vendas com o corpo teórico da VBR (e.g. GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014).

Após essa explanação sobre as bases da VBR, deve-se tratar do tema das capacidades, afinal, o objetivo desse trabalho é entender o relacionamento entre duas capacidades organizacionais e o desempenho.

Então, as capacidades são tipos especiais de recursos que tem como propósito melhorar a produtividade de outros recursos (MAKADOK, 2001). Elas são um conjunto de habilidades e conhecimentos coletivos que estão incorporadas nos processos organizacionais (GRANT, 1996; MAKADOK, 2001).

Embora, do ponto de vista da VBR, as capacidades possam ser também consideradas recursos (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011), diferenciar a

terminologia serve aqui para fins metodológicos. Dessa maneira, os recursos são as dotações de ativos tangíveis e intangíveis (e.g. um ponto comercial ou a marca, respectivamente) que a empresa acumula e que possam ter valor no mercado, enquanto que as capacidades envolvem e operam sobre estes recursos, permitindo que eles sejam fontes de vantagem competitiva (DAY, 1994; LUSCH; VARGO, 2014).

Além disso, capacidades não tem valor monetário pois estão profundamente arraigadas nas rotinas e práticas organizacionais e, conseqüentemente, não podem ser trocadas no mercado (DAY, 1994).

Oferecendo um argumento diferente, Narasimhan, Rajiv de Dutta (2006) afirmam que as capacidades tem valor de opção. Assim, elas seriam desenvolvidas para se garantir o aproveitamento de oportunidades futuras. Dessa maneira, poderia ser dito, por exemplo, que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, serve como uma “opção” para o momento em que seja identificado uma necessidade de mercado que não esteja sendo atendida pelos concorrentes. Nesse momento a empresa conseguiria agir mais rapidamente que seus competidores.

Essa maneira de analisar capacidades é, *per si*, um contra-argumento ao proposto nesse trabalho, visto que ela afirma que uma capacidade não precisa, necessariamente, possibilitar desempenho, mas sim, reduzir o risco futuro. Aqui argumenta-se que duas capacidades organizacionais gerarão desempenho. Esse tema voltará a ser tratado quando se propuserem as hipóteses desse trabalho.

Conforme exposto na introdução, nesse trabalho serão estudadas capacidades de marketing e, portanto, cabe analisar sua literatura de maneira mais específica.

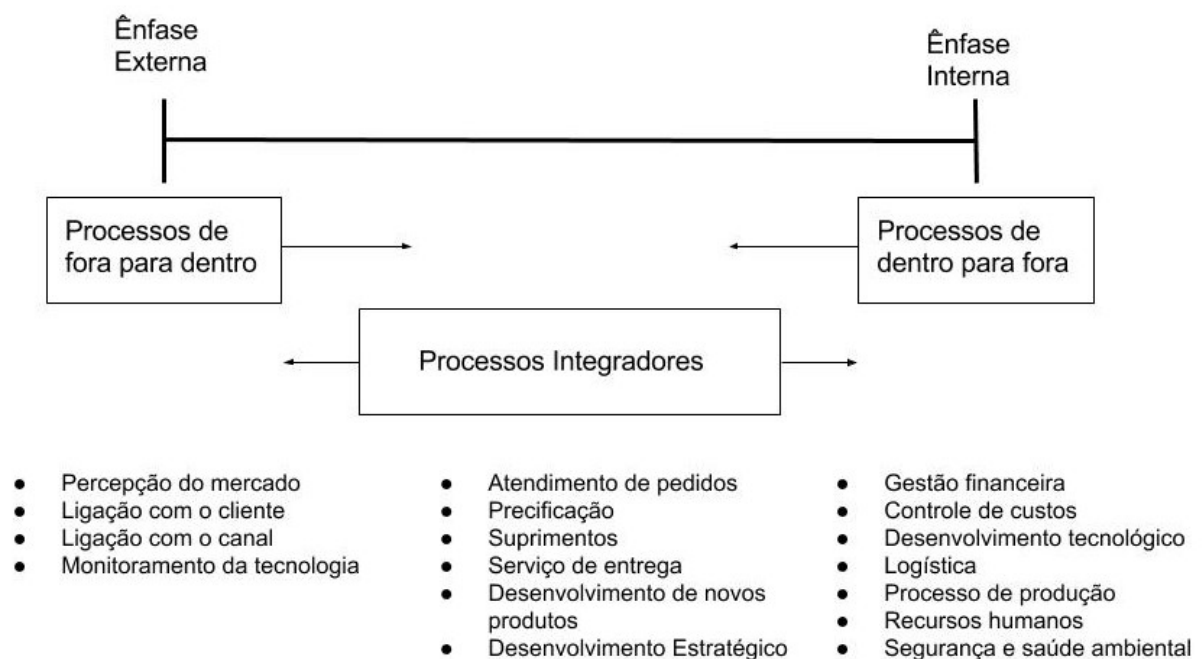
2.2 CAPACIDADES DE MARKETING

O estudo das capacidades de marketing tem sua origem teórica em 1994 em um artigo de George Day (SEGUIN, 2015). Nesse artigo, Day afirma que as capacidades podem ser definidas como “conjuntos complexos de habilidades e conhecimento acumulado, que são exercidos pelos processos organizacionais, e que possibilitam às empresas coordenar atividades e fazer uso de seus recursos” (DAY, 1994, p. 38).

Após conceituar as capacidades, Day (1994) explica a classificação das capacidades em empresas orientadas ao mercado. Basicamente, ele classifica as

capacidades em três grupos (Figura 1). O primeiro é das capacidades contidas em processos de dentro para fora da empresa. Esses são processos que se iniciam dentro da empresa em resposta a requerimentos de mercado (DAY, 1994), por exemplo a capacidade de produção, a capacidade de logística e a capacidade de gestão financeira.

Figura 1. Classificação de capacidades



Fonte: Day, 1994 p.41

O segundo grupo de capacidades está nos processos de fora para dentro da empresa. Esses processos ocorrem quase que exclusivamente fora da empresa e funcionam antecipando necessidades de clientes e criando relações duradouras com *stakeholders* (DAY, 1994). Exemplos dessas capacidades são a percepção do mercado, a capacidade de ligação com o cliente e capacidade de ligação com o canal.

O terceiro e último grupo é o das capacidades integradoras. Como o nome já revela, são as capacidades que integram as capacidades de fora para dentro e as capacidades de dentro para fora (DAY, 1994). Exemplos dessas capacidades são o atendimento a pedidos e o desenvolvimento de novos produtos.

Finalmente, trazer a classificação de Day (1994) auxilia este trabalho à medida que permite posicionar os construtos aqui estudados e, conseqüentemente, ajuda a alcançar o objetivo proposto. Este trabalho discorre sobre a capacidade de

venda pessoal, que claramente pode ser classificada como uma capacidade de ligação com clientes e de percepção de mercado (capacidade de fora para dentro) e, também, da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, como o próprio exemplo colocado acima já explicita, é uma capacidade integradora. Portanto, serão teorizadas relações entre uma capacidade de fora para dentro com outra que integra os processos externos com os internos. O relacionamento específico entre essas capacidades será tratado no desenvolvimento das hipóteses.

Entretanto, o modelo de Day (1994) não é hegemônico e a literatura de marketing evoluiu nos anos seguintes. Assim, Fernandes (2014) mostra que as principais classificações das capacidades de marketing são: a já comentada classificação de Day (1994), a de Vorhies e Morgan em (2003) e a de Morgan em 2012 (FERNANDES, 2014). Como a classificação de Morgan em 2012 é uma evolução clara da classificação que ele mesmo fez em parceria com Vorhies em 2003, apresentar-se-á apenas a mais recente.

Segundo Morgan (2012), capacidade de marketing é definida em nível organizacional como “processos especializados, arquiteturais, interfuncionais e dinâmicos pelos quais recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado (MORGAN, 2012 p. 106).

As capacidades de marketing são então classificadas como capacidades especializadas, capacidades arquiteturais, capacidade interfuncionais e capacidade dinâmicas. As capacidades especializadas estão majoritariamente dentro da área de marketing, englobam os programas táticos de marketing e referem-se especialmente a tarefas relacionadas ao composto de marketing (MORGAN, 2012). Além das capacidades de precificação, produto, comunicação e distribuição, Morgan (2012) classifica como capacidade especializada também as capacidades de pesquisa de mercado e de vendas (MORGAN, 2012).

Dessa forma, como a capacidade de venda pessoal é uma das partes que compõe a capacidade de vendas, ela pode ser considerada, seguindo a classificação de Morgan (2012), uma capacidade especializada de marketing.

O segundo grupo na classificação de Morgan (2012) é o das capacidades interfuncionais de marketing. Seguindo o mesmo argumento de Grant (1996), Morgan afirma que essas capacidades, por integrarem capacidades especializadas, são de ordem superior (MORGAN, 2012). Nota-se que, embora aqui as capacidades sejam classificadas de maneira mais estratificada, o argumento é parecido com o de Day

(1994) na medida em que ambos versam sobre habilidades que integram outras habilidades (lá como capacidades integradoras e aqui como interfuncionais).

Este segundo grupo é formado pelas capacidades de gestão de marcas, pela capacidades de gestão de relacionamento com clientes e pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos (MORGAN, 2012). Portanto, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, que é exposta nesse estudo, pode ser considerada uma capacidade interfuncional de marketing segundo a classificação de Morgan (2012).

O próximo grupo de capacidades de marketing relaciona as capacidades arquiteturais de marketing. Esse grupo de capacidades apresenta os processos que integram múltiplas capacidades especializadas e interfuncionais (MORGAN, 2012). São formadas pelas capacidades de planejamento estratégico de mercado e pela capacidade de implementação de estratégia de marketing.

O último grupo de capacidades é o das capacidades dinâmicas de marketing, que estão associadas à aprendizagem com o mercado e a consequente reconfiguração da base de recursos da empresa, podendo criar, modificar ou extinguir outras capacidades de marketing (MORGAN, 2012). Os três elementos desse grupo são a capacidade de aprendizagem com o mercado, a reconfiguração de recursos, e o aprimoramento de capacidades.

Resumidamente, as capacidades abordadas nesse estudo podem ser classificadas dentro da literatura de marketing da seguinte forma:

- **Capacidade de venda pessoal:** segundo Day (1994) como uma capacidade de ligação com clientes, segundo Morgan (2012) como uma capacidade especializada de marketing. Ou seja, seguindo a classificação de Day (1994) a capacidade de venda pessoal possibilita que a empresa conquiste e gerencie relacionamentos próximos com o cliente final, que, por sua vez, auxiliará no desenvolvimento de estratégias que criem valor para os clientes. Enquanto isso, para Morgan (2012), a capacidade de venda pessoal refere-se a habilidades que estão majoritariamente dentro da função de marketing e que auxiliam a implementação de estratégias.

- **Capacidade de desenvolvimento de novos produtos:** segundo Day (1994) como uma capacidade integradora, segundo Morgan (2012) como uma capacidade interfuncional de marketing. Em outras palavras, Day (1994) declara que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos integra processos que ocorrem

fora da empresa (como os envolvidos com a capacidade de venda pessoal) com processos de dentro da empresa (e.g. os controles financeiros ou a gestão de pessoas). Ao passo que, para Morgan (2012) a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é uma reunião de capacidades especializadas tanto de marketing quanto de outras funções organizacionais que frequentemente não estará sob controle da função de marketing.

Surge aqui a necessidade de se explicar porque estão sendo classificadas as duas capacidades de marketing ao invés de tratar da capacidade de marketing de maneira unificada. Biégas (2014), ao procurar a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional, descobriu que essa ligação só seria possível se fossem observadas as dimensões da capacidade de marketing – empiricamente encontrou as dimensões de capacidade de pesquisa e desenvolvimento, capacidade de agregar valor e capacidade de preço baixo. Ou seja, embora esperasse-se que as capacidades de marketing fossem um antecedente do desempenho, isso só ocorria quando analisadas de forma desagregada.

Porém, estudar essas capacidades como dimensões da capacidade de marketing pode não ser a melhor solução. Conforme foi deixado claro nos últimos parágrafos, alguns teóricos da área de marketing se esforçaram para classificar as diferentes capacidades de marketing. Esse esforço demonstra que diferentes capacidades de marketing podem ser necessárias em diferentes configurações ambientais para se atingir vantagem competitiva. Ou seja, as capacidades de marketing podem produzir resultados diferentes dependendo, por exemplo, se os concorrentes possuem uma capacidade similar (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001).

Isso ficou claro no estudo de Santos em 2015, nesse estudo ele previa que as capacidades de marketing poderiam ser operacionalizadas com seguintes dimensões: capacidade de pesquisa de mercado, capacidade de desenvolvimento de produto, capacidade de preço, capacidade de canal de distribuição, capacidade de gestão de marketing e capacidade de promoção (SANTOS, 2015). Dentre elas, as capacidades de promoção e de pesquisa de mercado não convergiram com o restante do modelo (SANTOS, 2015). Isso demonstra que, ao invés de dimensões de um construto chamado “capacidade de marketing”, as capacidades devem ser estudadas de forma individual.

Isto é, dependendo da capacidade de marketing estudada e da configuração ambiental, os resultados serão diferentes. Ainda, operacionalizar as capacidades de marketing como um construto único, evidentemente, é uma simplificação exagerada da realidade e impossibilita entender as relações entre as diversas capacidades de marketing. Além disso, uma das lacunas de pesquisa identificadas na seção 1.1 exalta, precisamente, a importância de se estudar a relação entre as capacidades de marketing e sua relativa escassez nessa literatura.

Desse modo, serão estudadas aqui duas capacidades de marketing de forma desagregada e buscando-se qual o efeito entre elas. A seguir identificamos as principais fontes teóricas da capacidade de venda pessoal e em seguida trata-se da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

2.3 CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL

O construto “capacidade de venda pessoal” só foi articulado recentemente e informações sobre ele são escassas na literatura de marketing. Portanto, para defini-lo é válido analisar as definições existentes bem como, seguindo as recomendações de Steers (1975) e Combs, Crook e Shook (2005), deve-se examinar como os pesquisadores operacionalizam e mensuram o construto. O sequenciamento dessa análise não tenta ser cronológico, mas fornecer a ideia da evolução do conceito.

Dessa forma, inicia-se pelo artigo de Vorhies e Morgan (2005) que, embora explore a capacidade de vendas de forma ampla e crie uma escala para medi-la, não oferece uma definição explícita. Pelos itens da escala pode-se inferir que eles conceituam a capacidade de vendas tanto do ponto de vista das habilidades de vendas dos vendedores (1 item na escala), quanto da habilidade dos gestores em gerenciar vendas, realizar planejamento e controle e de treinar a equipe de vendas (3 itens na escala) (VORHIES; MORGAN, 2005). Os próprios pesquisadores apontam como limitação de seu estudo a falta de profundidade com que tratam do tema, sugerindo que estudos futuros o explorem de maneira mais ampla.

De maneira explícita, Siahtiri, O’Cass e Ngo (2014) definem a capacidade de vendas como “a disponibilidade e aplicação de conhecimento, habilidades e recursos para que a empresa desenvolva atividades persuasivas de vendas em larga escala” (SIAHTIRI; O’CASS; NGO, 2014). Essa definição se encaixa no corpo teórico da VBR,

porém carece de especificação sobre quais seriam os recursos, habilidades e conhecimentos necessários para realizar as atividades mencionadas.

A falta de definição clara no artigo de Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014) reflete-se na escala usada para mensurar o construto. A escala é composta por itens como “há disponibilidade de habilidades para entrar em atividades de vendas persuasiva de larga escala”, o que pode fazer com que ela meça diferentes aspectos em diferentes empresas (SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014, p. 386). Além dessa mensuração de diferentes aspectos ser, por si, prejudicial para o desenvolvimento das pesquisas no tema, não haver indicação de quais aspectos são esses dificulta ainda mais a aplicação da mesma escala em outros ambientes e também a comparação de resultados. Por exemplo, pode-se entender que “o conhecimento para entrar em atividades de vendas persuasiva de larga escala” (SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014, p. 386) seja relativo ao cliente, ou então, que seja concernente à técnica de vendas, ou ainda, que sejam conhecimentos referentes a forma de treinar a equipe de vendas.

O próximo conceito abordado na literatura de marketing está contido em um trabalho de Krush, Trainor, Agnihotri e Nowlin (2013). Esse artigo conceitua capacidade de vendas como a “competência no processo de vendas que é ativado pelo conhecimento dos vendedores, habilidades de gestão de vendas, planejamento de gestão de vendas e sistemas de controle e sistemas de treinamento relevantes para vendedores” (KRUSH et al., 2013, p. 826).

Nota-se, pela definição de Krush et al. (2013), que a conceituação é feita de maneira mais específica do que a encontrada em Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014). Além disso, esse conceito traz consigo quais são as habilidades e processos que estão envolvidos na identificação da capacidade de vendas. Percebe-se, por esse conceito, que a capacidade de vendas tem múltiplas dimensões, variando desde o conhecimento dos vendedores até a forma como a empresa gerencia e planeja vendas. Entretanto, ao mensurar o construto, os autores utilizam a mesma escala de Vorhies e Morgan (2005).

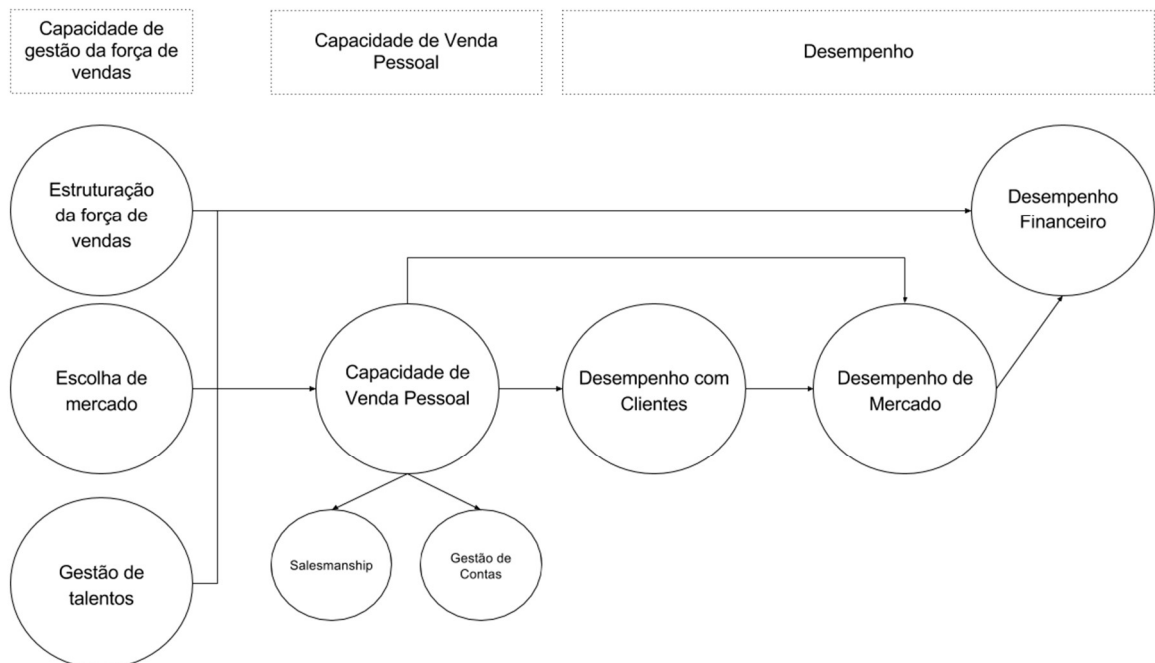
Ampliando o conhecimento sobre a capacidade de vendas, Morgan (2012) fornece uma definição onde ela seria uma capacidade formada por 2 elementos. O primeiro deles seria a competência individual das pessoas engajadas em atividades de vendas – aqui chamado de capacidade de venda pessoal – e o segundo elemento corresponderia aos sistemas e estruturas que garantem a gestão eficiente e eficaz da força de vendas (MORGAN, 2012). É possível perceber que essa classificação

engloba as anteriores, ao mesmo tempo que classifica as diversas habilidades de vendas em dois grupos. O primeiro grupo sendo da capacidade de venda pessoal e o segundo sobre a capacidade de gestão de vendas – embora não utilize essa nomenclatura.

Na mesma direção do artigo de Morgan (2012), Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) definem a capacidade de vendas como a habilidade de gerenciar o processo de vendas. Ainda, afirmam que ela é composta pela capacidade de venda pessoal (capacidade do vendedor e gestão de contas) e pela capacidade de gestão da força de vendas (planejamento, organização, direção e controle das atividades das vendas pessoais) (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Como o trabalho de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) é o mais recente e que apresenta o conceito de capacidade de venda pessoal de forma mais estratificada, preferiu-se utilizá-lo como base teórica para esta dissertação. Explica-se, então, qual o modelo apresentado no artigo daqueles autores (figura 2).

Figura 2. Modelo de influência da capacidade de vendas sobre o desempenho



Fonte: Guenzi, Sajtos e Troilo, 2016 p. 5

O estudo de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) propôs que a capacidade de vendas é dividida em duas instâncias, sendo a primeira delas a capacidade de gestão da força de vendas e a segunda a capacidade de venda pessoal. Conforme o modelo

na figura 2, essas capacidades são sequenciais em termos de resultado, ou seja, a capacidade de gestão da força de vendas é antecedente à capacidade de venda pessoal e essa última deve gerar desempenho em termos de aquisição e retenção de clientes.

De maneira mais precisa, a **capacidade de gestão força de vendas**, segundo Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), considera (1) questões estratégicas, como a orientação de longo prazo para o dimensionamento e organização da força de vendas, (2) questões táticas de gestão de pessoas, tais como a atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos e as (3) questões da escolha e alocação de esforço de vendas em produtos ou mercados (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

As atividades que compõem o nível estratégico, além do planejamento, dimensionamento e alocação da equipe, são os processos de verificação de necessidades dos clientes e observação dos produtos concorrentes (SWEET et al., 2007). Outra maneira de se colocar isso é dizer que a orientação ao cliente (LEIGH; MARSHALL, 2001; WONG; LIU; TJOSVOLD, 2015) e a orientação ao concorrente fazem parte da capacidade de vendas em nível estratégico (SWEET et al., 2007). Não obstante, o desenvolvimento de coordenação com gestores de produto e de marcas também são partes integrantes da capacidade de gestão de força de vendas (MORGAN, 2012)

De maneira complementar, as atividades de nível tático incluem a liderança, a motivação, o desenvolvimento do processo de venda, os sistemas de informação, o processo de contratação de vendedores, o processo de treinamento, os sistemas de controle de atividades (e.g. sistemas de controle de ligações de vendas), os sistemas de controle de desempenho, os sistemas de gestão de pedidos e as formas de recompensa aos vendedores (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; MORGAN, 2012; SWEET et al., 2007).

Por fim, a escolha e alocação de esforço de vendas em produtos ou mercados referem-se a atividades de segmentação e escolha de mercado alvo (KRUSH et al., 2013).

Essas atividades em nível estratégico, tático e de decisão gerencial formam, respectivamente, a capacidade de estruturação da força de vendas, a capacidade de gestão de talentos e a capacidade de escolha de mercado (do inglês *targeting capability*).

Dessas três capacidades, a estruturação da força de vendas tem efeito direto e positivo sobre a lucratividade, porém não tem efeito significativo sobre a capacidade de venda pessoal. Já as capacidades de gestão de talentos e de escolha de mercado, são relacionadas positivamente com a capacidade de vendas pessoal (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Quanto à **capacidade de venda pessoal**, ela refere-se à competência dos vendedores ao se engajar no processo de vendas (MORGAN, 2012). Para Guenzi, Sajtós e Troilo (2016), a capacidade de venda pessoal é uma combinação das habilidades técnicas dos vendedores e da habilidade de estruturação e manutenção de relacionamento, e esse será o entendimento nesse trabalho.

Dessa forma, a capacidade de venda pessoal é operacionalizada como um construto de segunda ordem, formado pela capacidade de gestão de contas e pela capacidade técnica dos vendedores (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). A partir daqui a capacidade técnica dos vendedores será chamada de capacidade de *salesmanship*, pois não foi encontrada tradução que refletisse o nome do construto em inglês (*salesmanship capability*) e, visto que capacidade técnica poderia ser confundida, especialmente no âmbito desse trabalho, com aspectos técnicos relacionados à pesquisa e desenvolvimento (e.g. aspectos de engenharia).

Ainda sobre o estudo de Guenzi, Sajtós e Troilo (2016), a capacidade de venda pessoal se relaciona positivamente com o desempenho com clientes e com desempenho de mercado (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Nesse estudo também foi encontrada relação positiva entre o desempenho de mercado e a lucratividade.

Neste momento é importante que seja pormenorizado o conceito de cada uma das duas dimensões que formam a capacidade de venda pessoal. A primeira delas é a capacidade de *salesmanship*. Essa capacidade é relacionada com os conhecimentos e as habilidades técnicas do vendedor. Ela é composta pela natureza básica do processo de vendas, como analisar as necessidades dos clientes, prover informações e garantir a satisfação do cliente (MORGAN, 2012). Inclui também o conhecimento dos vendedores, o conhecimento e aplicação das técnicas de venda e a sua habilidade de adaptação às demandas pontuais de mercado (KRUSH et al., 2013; SCHROCK et al., 2016).

Já a capacidade de gestão de contas, versa sobre a habilidade em adquirir e manter o relacionamento com clientes. Ela refere-se aos conhecimentos e habilidades

de geração de confiança, à habilidade de pós venda e à habilidade em garantir a satisfação ao longo do tempo (MORGAN, 2012; SCHROCK et al., 2016).

Dessa forma, pode-se entender que a capacidade de venda pessoal é formada por uma capacidade técnica do pessoal engajado com tarefas de vendas e de uma capacidade de manutenção do relacionamento com cliente.

É válido ressaltar que, embora tenha se discutido habilidades e conhecimento dos vendedores, as afirmações são feitas em nível organizacional. Assim, para esse trabalho, a organização teria uma capacidade de venda pessoal maior ou menor e não o vendedor individualmente (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Portanto, a capacidade de venda pessoal pode ser definida como o conjunto de conhecimentos e habilidades coletivos, incorporados nos processos organizacionais, que permitem à empresa utilizar técnicas de vendas e possibilitam aquisição e manutenção de relacionamento com clientes (GRANT, 1996; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; MAKADOK, 2001).

Após estudar os construtos que formam a capacidade de venda pessoal, passa-se a analisar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

2.4 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Nesse trabalho será utilizado o artigo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016) como base teórica da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Esse artigo têm como base a literatura de inovação e apresenta a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um processo interfuncional pelo qual a empresa utiliza conhecimentos e habilidades para desenvolver novos produtos (GRANT, 1996; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

No entanto, antes de abordar os conceitos e a escala que foram utilizados, cabe demonstrar aqueles que foram preteridos. O primeiro critério que foi utilizado para abordar a literatura é que, além de um conceito formal sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, houvesse também uma escala para operacionalizar tal conceito. Seguindo esse critério, essa busca resultou em quatorze artigos. A forma como cada um desses artigos conceitua a capacidade de desenvolvimento de novos produtos está resumida na tabela 1.

Tabela 1. Conceitos de desenvolvimento de novos produtos na literatura de marketing

Referência	Definição de Capacidade de Desenvolvimento de novos produtos
RUBERA; CHANDRASEKARAN ; ORDANINI, 2016	A capacidade de desenvolvimento de novos produtos é um processo interfuncional pelo qual a empresa utiliza conhecimentos e habilidades para desenvolver novos produtos.
WOSCHKE; HAASE, 2016	A capacidade de desenvolvimento de novos produtos são habilidades e competências que permitem às firmas desenvolver novos produtos e novos processos ou comportamentos. É vista como sinônimo de capacidade de inovação.
SONG; SU, 2015	A capacidade de desenvolvimento de novos produtos de uma empresa é focada na seleção de produtos que atendam ao ambiente de mercado em mudança e na implementação das atividades necessárias para desenvolver mais efetivamente novos produtos.
RACELA, 2015	A capacidade de desenvolvimento de novos produtos é definida como a capacidade de uma empresa desenvolver e lançar novos produtos comercializáveis que aumentam a lucratividade da empresa.
VICENTE; ABRANTES; TEIXEIRA, 2015	Capacidade de desenvolvimento de produto indica a capacidade da empresa para explorar rapidamente investimentos em pesquisa e desenvolvimento e lançar novos produtos para exportação.
SCHILKE, 2014	Uma nova capacidade de desenvolvimento de produtos reflete-se em rotinas organizacionais que estruturam processos de inovação voltados para a reconfiguração do portfólio de produtos da empresa.
RAYMOND et al., 2014	A capacidade de desenvolvimento de produtos ou serviços é a razão entre orçamento de pesquisa e desenvolvimento em relação ao número de funcionários da empresa e, também, do número de funcionários envolvidos com pesquisa e desenvolvimento sobre o número total de funcionários.
ZHANG; GARRETT- JONES; SZETO, 2013	Capacidade de desenvolvimento de produto refere-se à capacidade de uma empresa desenvolver e introduzir constantemente novos produtos no mercado.
KALEKA, 2012	Capacidade de desenvolvimento de produtos é um substituto para um número de processos que permitem a empresa desenvolver, testar e modificar produtos para atender as necessidades dos consumidores internacionais.
LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011	As capacidades de desenvolvimento de produtos <i>exploitative</i> referem-se à capacidade da empresa de refinar e ampliar seus conhecimentos, habilidades e processos de desenvolvimento de produtos existentes. As capacidades desenvolvimento de produtos <i>explorative</i> referem-se à capacidade da empresa de adquirir conhecimentos, competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos.
KALEKA, 2011	A capacidade que permite o desenvolvimento de produtos que sejam facilmente entregues e servidos.
MURRAY; GAO; KOTABE, 2011	As empresas com capacidade de desenvolvimento de novos produtos podem efetivamente desenvolver e gerenciar novos produtos e ofertas de serviços para atender às necessidades dos clientes de exportação.
HUANG; CHU, 2010	Capacidade de desenvolvimento de produto refere-se à capacidade de uma empresa para desenvolver novos produtos de forma eficaz e eficiente.
ZOU; FANG; ZHAO, 2003	Capacidade de desenvolvimento de produto refere-se à medida em que uma empresa de exportação pode desenvolver e lançar novos produtos para satisfazer as necessidades dos clientes de exportação.

Fonte: autor

Então, foram analisados os conceitos oferecidos e, seguindo as recomendações de Steers (1975) e Combs, Crook e Shook (2005), foi verificado como esses autores mensuraram a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Assim, percebeu-se que seis dos trabalhos citados na tabela 1 centralizam seu conceito de capacidade de desenvolvimento de novos produtos em aspectos internacionais. Não obstante, a mensuração também possui esse foco. Um exemplo, é o conceito encontrado em Vicente, Abrantes e Teixeira (2015, p. 5), que define a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como a “capacidade da empresa para explorar rapidamente investimentos em pesquisa e desenvolvimento e lançar novos produtos para exportação”. No mesmo sentido, a mensuração dos construtos apresenta itens como “desenvolvimento de novos produtos para nossos clientes de exportação” (KALEKA, 2011, 2012), ou “desenvolvemos novos produtos para exportação para explorar o investimento em pesquisa e desenvolvimento” (VICENTE; ABRANTES; TEIXEIRA, 2015; ZOU; FANG; ZHAO, 2003). Enfim, pode-se perceber que os artigos contidos nos exemplos citados, bem como os artigos de Raymond (RAYMOND et al., 2014) e Murray, Gao e Kotabe (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011), são bastante específicos ao contexto internacional e, portanto, não deveriam ser proeminentes nesta dissertação.

Ou seja, como o objetivo desta dissertação não é mensurar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos em um contexto de exportação, não foram utilizados os construtos contidos nos seis artigos mencionados no parágrafo anterior.

Com a finalidade de identificar o conceito que mais se adequaria ao proposto neste trabalho, foram analisados os demais artigos. Nesse exame, verificou-se que cinco trabalhos baseavam sua teoria nas capacidades dinâmicas. Isso posto, embora as capacidades dinâmicas sejam uma extensão teórica da VBR, ela possui características singulares, como a reconfiguração da base de recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), que não são abordadas nesse trabalho. Dessa forma, aqui, preferiu-se não utilizar como base teórica um trabalho que tivesse sido construído sobre argumentos diferentes dos apresentados – a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi apresentada como uma capacidade interfuncional de marketing (MORGAN, 2012) e um capacidade integradora (DAY, 1994). Com isso, os trabalhos de Zhang, Garret-Jones e Szeto (2013), Schilke (2014), Song e Su (2015), Racela (2015) e Woschke e Hasse (2016) foram desconsiderados na escolha final da base utilizada.

Finalmente, o trabalho de Huang e Chu (2010) não foi considerado como uma opção viável, pois seu fundamento é base técnica de desenvolvimento de novos produtos. Esse argumento se aproxima do que será chamado neste trabalho de capacidade de pesquisa e desenvolvimento. Ou seja, Huang e Chu (2010) percebem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma habilidade da função de engenharia e não de marketing. Ainda, foi considerado utilizar como base para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos o trabalho de Lisboa, Skarmeas e Lages (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011) que definem a capacidade de desenvolvimento de produtos com duas dimensões: *explorative* e *exploitative*. A primeira são habilidades referentes a busca de desenvolver produtos completamente novos, enquanto a segunda refere-se às habilidades para melhorar os produtos existentes. Entretanto, o interesse desta pesquisa não é de entender as particularidades do processo de desenvolvimento de novos produtos, mas de verificar se ele atua como mediador na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho. Dessa forma, esse artigo também foi preterido.

Com isso, conforme já declarado, utilizou-se o trabalho de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016) como base teórica e como fonte para a escala que mensura o construto.

De forma específica, Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016) propuseram que capacidades organizacionais diferentes são necessárias em estágios diversos do processo de desenvolvimento de novos produtos (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Portanto, analisa-se a literatura que versa sobre as etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Destarte, para Ernst, Hoyer e Rübsaamen (2010), o processo de desenvolvimento de novos produtos possui três etapas. Sequencialmente, a primeira etapa é o desenvolvimento do conceito do produto (ideias, conceito do produto e análise de mercado); a segunda etapa é o de desenvolvimento do produto (desenvolvimento técnico, protótipo, teste de mercado); e a terceira etapa é a implementação (lançamento, treinamento, suporte de pós-venda) (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010).

Enquanto isso, Karol e Nelson (2007) afirmam que o processo de desenvolvimento de produtos acontece em quatro estágios: (1) a fase de geração de ideias, (2) a fase a aprovação do negócios (*business case*), (3) a fase de desenvolvimento do produto e (4) a fase de comercialização (KAROL; NELSON, 2007)

Por fim, outros autores, exemplificados pelo estudo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016), propõem apenas duas etapas sendo que a primeira é a de pré-lançamento, ou **etapa de desenvolvimento**, e a segunda é a de pós-lançamento, ou **etapa de comercialização** (JOSHI; SHARMA, 2004; YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008).

A etapa de desenvolvimento engloba a fase de geração de ideias, de conceito do produto, de aprovação do produto junto aos gestores e de desenvolvimento em si do produto. Já a etapa de comercialização trata do lançamento do produto no mercado, o suporte aos vendedores e aos clientes (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

É importante esclarecer que parte da literatura de inovação entende como “desenvolvimento de novo produto” as atividades realizadas entre o momento inicial (ideação e conceituação do produto) até o momento em que o produto esteja pronto para ser comercializado (YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008). Ou seja, apenas o que está sendo chamado, aqui, de etapa de comercialização.

Apesar disso, nesse trabalho entende-se que desenvolvimento de novos produtos é um processo que não se encerra no momento em que o produto está pronto (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010), ou seja, a etapa de comercialização também fazer parte do processo de desenvolvimento de novos produtos (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

A propósito, abordar o desenvolvimento de novos produtos dessa forma (compreendidas as duas etapas) é peculiar à literatura de marketing, ainda que não seja uma novidade para a literatura de inovação. Por exemplo, Dolan (1993) reconhece que para passar da fase de desenvolvimento para a etapa de comercialização são necessários processos de marketing cuja principal função é decidir se o produto deve ou não ir ao mercado (DOLAN, 1993). Outro exemplo na literatura de inovação vem de Neff e Houchens (2007). Eles demonstram a importância da geração de ideias por parte de clientes e também como as informações de clientes podem auxiliar na segmentação correta do mercado e, conseqüentemente, no processo de comercialização (NEFF; HOUCHENS, 2007).

Na etapa de desenvolvimento, ocorrem atividades de geração de ideias, de desenvolvimento do conceito do produto e os primeiros testes de conceito. Os recursos dessa fase são as ideias - sobre como satisfazer as necessidades atuais e

futuras do consumidor - e a tecnologia, que é o meio pelo qual as ideias são incorporadas a produtos físicos (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Além disso, segundo Yli e Janakiraman (2008), os clientes são ávidos por participar do processo de desenvolvimento de novos produtos, afinal, se beneficiarão de seus resultados. Na etapa de desenvolvimento eles auxiliam trazendo recursos como ideias, contatos no setor ou tecnologias complementares (YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008).

Consequentemente, o ponto central da etapa de desenvolvimento é ligar as necessidades do consumidor à tecnologia que possibilite o desenvolvimento de uma proposta de valor. Para este fim, segundo Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016), as capacidades necessárias para o sucesso nessa etapa são a capacidade de gestão de informações de mercado e a capacidade de pesquisa e desenvolvimento (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Por outro lado, para atender a necessidade da etapa de comercialização, a empresa precisará da capacidade de lançamento de novos produtos (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Inicia-se a análise pela capacidade de gestão de informações de mercado.

2.4.1 Capacidade de gestão de informações de mercado

A capacidade de gestão de informações de mercado deve contribuir com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ao resolver a questão da difusão de informações dentro da empresa, diminuindo o tempo gasto na coordenação e consequentemente o tempo total do processo (LOCH; KAVADIAS, 2008).

Mesmo tomando-se a literatura de inovação, a capacidade de gestão de informações de mercado é reconhecida, especialmente no estágio inicial do processo de desenvolvimento de produto, como um direcionador do sucesso (SILVA, 2015).

Buscando-se, então, uma definição para o conceito, inicia-se pela literatura de tecnologia da informação. Essa literatura define a capacidade de gestão de informações como “a habilidade de prover dados e informações para usuários de forma precisa, oportuna, confiável, segura, confidencial e acessível e a habilidade de customizar a resposta de acordo com a necessidade do negócio” (MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011, p 238).

Já na literatura de marketing, a capacidade de gestão de informações **de mercado** é vista como o processo em que as empresas aprendem sobre seu mercado

e usam esse conhecimento (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; VORHIES; MORGAN, 2005).

Assim sendo, tomando-se a literatura de marketing e seguindo a base teórica da VBR, é possível definir a capacidade de gestão de informações de mercado como o conjunto de conhecimentos e habilidades incorporados nos processos que possibilitam a empresa captar, analisar, interpretar, armazenar e usar conhecimento de mercado por meio da gestão das informações sobre os clientes e monitoramento da postura dos concorrentes (GRANT, 1996; LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007; MOORMAN, 1995; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016; SINKULA, 1994; VORHIES; MORGAN, 2005).

Para Luca e Atuahene-Gima (2007), o conhecimento de mercado é um direcionador fundamental do desempenho de inovação de produtos. Além disso, esses autores entendem que esse conhecimento possui quatro dimensões, que são a amplitude, a profundidade, a especificidade, e o quão tácito (em oposição a explícito) é o conhecimento (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

A amplitude do conhecimento é o quanto se conhece sobre diferentes clientes ou concorrentes. Conhecimento amplo tende a gerar maior dificuldade de coordenação interfuncional (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007). Essa dificuldade demanda a existência de um mecanismo para gerenciar sua integração na organização (ou uma maior capacidade de gestão de informações de mercado).

A profundidade do conhecimento, ou o quanto se conhece a respeito determinado cliente ou concorrente, tende a gerar rigidez, já que cada especialista conhecerá muito do “seu próprio mundo”. A profundidade de conhecimento também gera dificuldade de integração interfuncional e clama por processos de integração organizacional (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Por sua vez, o conhecimento específico, que é o conhecimento pontual, válido apenas em certas condições, não precisaria de mecanismos integradores. Afinal, ele é um recurso que não será aproveitado a todo momento. Porém, mecanismos integradores fazem com que o conhecimento específico seja usado oportunamente e esteja disponível rapidamente quando necessário (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Enfim, o conhecimento tácito é muito difícil de ser transferido e está profundamente arraigado em seus detentores. Luca e Atuahene-Gima (2007) atestaram que o tipo de conhecimento não afeta o sucesso de novos produtos (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007). Esse tipo de conhecimento é, justamente, o mais

comum em PMEs (CARSON, 2007) e o resultado encontrado por Luca e Auahene-Gima (2007), de certa forma, contradizem o esperado nessa pesquisa. Essa questão será levada em conta e discutida de maneira pormenorizada no desenvolvimento de hipóteses.

Após o entendimento das dimensões acerca do conhecimento, entende-se que a capacidade de gestão de informações de mercado é o mecanismo que integra todas essas dimensões de conhecimento sendo o fator saliente que transforma o recurso em desempenho (GRANT, 1996; LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Em resumo, centrado na base teórica da VBR, quando a capacidade de gestão de informações de mercado age sobre os recursos informacionais (e.g. ideias de novos produtos vindas de clientes), esses tem maior chance de tornarem-se recursos estratégicos e possibilitar vantagem competitiva para a empresa focal (DAY, 1994; GRANT, 1996; KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016).

Então, se a capacidade de gestão de informações de mercado pode colaborar para que recursos de informação sejam usados para obtenção de vantagem competitiva, logo, é necessário saber quais são as atividades inerentes à essa capacidade. Assim, as principais atividades relacionadas à capacidade de gestão de informações de mercado são o uso de documentação, reuniões de compartilhamento de informações, análise de projetos fracassados e de projetos de sucesso, revisões de projetos, conversas com consultores e experts externos à empresa (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Percebe-se pelas definições acima que as empresas que tem mais conhecimento de mercado conseguem identificar, coletar e usar informações sobre clientes e concorrentes de forma a gerar vantagens competitivas. Ou melhor, a capacidade de gestão de informações de mercado melhora a identificação de oportunidades de negócios, inclusive ajudando a escolher a tecnologia correta a ser adotada (NARASIMHAN; RAJIV; DUTTA, 2006).

No entanto, excesso de informação sobre clientes e concorrentes pode gerar o efeito oposto, resultando em desempenho pior para a empresa, em comparação com o ponto ótimo em termos de volume de informação (YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008).

A razão para esse problema de excesso de informações é que existe um custo de transação crescente para mantê-las, além de exigirem atenção gerencial – que é limitada. Corroborando com isso, o fato de que as informações adicionais tem valor

decrecente (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007; YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008). Em suma, a partir de certo ponto torna-se contraproducente captar, armazenar e analisar mais informações.

Não apenas o excesso de informações pode ser prejudicial à empresa, como também sua falta (JOSHI; SHARMA, 2004). Ainda mais as informações de mercado, pois elas evoluem com o tempo, ou seja, as preferências dos consumidores e a posição dos concorrentes podem mudar rapidamente (JOSHI; SHARMA, 2004).

Dessa forma, a capacidade de gestão de informações de mercado não se trata da maximização da quantidade de informações e sim da captação, armazenamento, interpretação e uso adequados, de maneira oportuna, ao nível esperado pelos seus demandantes que, neste caso, é o pessoal envolvido com o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Portanto, a vantagem de possuir a capacidade de gestão de informações de mercado em relação a empresas que não a possuem, é a maior habilidade de avaliação de ideias, tecnologias e produtos e o entendimento de que o tempo para se levar um produto ao mercado deve ser o menor possível, pois as condições de mercado (necessidades de clientes, posição de concorrentes e tecnologia) mudam rapidamente (JOSHI; SHARMA, 2004; KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Conforme foi descrito anteriormente, além da capacidade de gestão de informações de mercado, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento também está integrada à capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Analisa-se agora essa capacidade.

2.4.2 Capacidade pesquisa e desenvolvimento

Seguindo a base teórica da VBR, conceitua-se a capacidade de pesquisa e desenvolvimento como um conjunto de conhecimentos e habilidades incorporados nos processos que possibilitam a empresa desenvolver novos conhecimentos tecnológicos, combinando-os com tecnologias existentes para projetar produtos e serviços superiores (GRANT, 1996; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Essa capacidade organizacional permite explorar investimentos em tecnologia e know-how para o desenvolvimento de novos produtos e serviços

(RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Ademais, empresas com mais capacidade de pesquisa e desenvolvimento demonstram-se melhores em escolher tecnologias importantes, dessa forma, possuem mais recursos e maior a quantidade de conhecimento tecnológico absorvido do que empresas sem essa capacidade (NARASIMHAN; RAJIV; DUTTA, 2006).

Assim, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento baseia-se em conhecimento mais codificado do que as capacidades de marketing (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). Dessa forma, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento tende a ser mais imitável do que capacidades de marketing. A conclusão lógica, baseada na VBR, é que a capacidade de pesquisa e desenvolvimento deve fornecer chances menores para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Um dos motivos da codificação do conhecimento pertinente à capacidade de pesquisa e desenvolvimento é que o resultado da aplicação dessa capacidade tipicamente é manifestado por meio de patentes (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). Dessa forma, embora o conhecimento específico codificado na patente esteja protegido, a patente permite que concorrentes entendam a tecnologia da empresa focal e possibilita que sejam desenvolvidos outros produtos próximos aos que usam a tecnologia patenteada (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). Na linguagem de VBR, embora o recurso seja inimitável temporariamente, ele é substituível (BARNEY, 1991).

Outro resultado da aplicação da capacidade de pesquisa e desenvolvimento é o produto pronto para ser comercializado (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Logo, a aplicação dessa capacidade finda-se ao final da etapa de desenvolvimento.

Dessa maneira, uma vez analisadas as capacidades de gestão de informações de mercado e de pesquisa e desenvolvimento, tem-se, segundo Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016), as habilidades necessárias para a etapa de desenvolvimento. Agora analisa-se a capacidade de lançamento de novos produtos, necessária para a etapa de comercialização (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

2.4.3 Capacidade lançamento de novos produtos

Após o produto estar pronto, inicia-se a etapa de comercialização. Ela abrange o lançamento no mercado, treinamento de produtos e suporte de pós-vendas (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010). Nessa etapa busca-se reduzir quaisquer tipos de custos (e.g. custos financeiros, custos psicológicos) que os clientes incorram em buscar por produtos/serviços (BRUSH; DANGOL; BRIEN, 2012).

Ou seja, essa etapa é marcada pelas rotinas e habilidades que facilitam a difusão de produtos no mercado (TALKE; HULTINK, 2010). Portanto, durante a etapa de comercialização as atividades de marketing e vendas são mais críticas para o sucesso do que as atividades de pesquisa e desenvolvimento (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010).

Dessa forma, pode-se definir a capacidade de lançamento de novos produtos como um conjunto de conhecimentos e habilidades incorporados nos processos que possibilitam a empresa a facilitar a difusão de produtos no mercado (GRANT, 1996; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

No estudo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016) entende-se que a capacidade de lançamento de novos produtos é um antecedente do portfólio de novos produtos e modera a relação entre o portfólio de produtos e o desempenho organizacional (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Ou seja, para esses autores, a capacidade de lançamento de novos produtos auxilia o produto a ser desenvolvido e, após seu desenvolvimento, melhora os seus resultados de venda.

Por fim, se a capacidade de lançamento pode melhorar o desempenho do recurso “produto acabado”, então, é necessário entender como ela faz isso. Dessa forma, as atividades referentes à capacidade de lançamento são a busca da consistência entre o produto lançado e a necessidade de clientes e o suporte que a empresa fornece em relação a vendas.

Entendidas as capacidades que figuraram nesse trabalho, apresenta-se agora como o desempenho é abordado.

2.5 DESEMPENHO

Para Combs, Crook e Shook (2005), o desempenho organizacional é, provavelmente, o construto mais importante para a literatura de gestão estratégica –

da qual faz parte o marketing estratégico. Além disso, a teoria utilizada como base nesta dissertação (VBR) tem como objetivo principal explicar como as empresas conseguem desempenho superior em relação aos seus concorrentes ao longo do tempo (BARNEY, 1991). Dessa maneira, serão abordados nessa seção os principais conceitos e classificações apresentados na literatura relacionada ao desempenho, bem como os principais cuidados que devem ser tomados ao abordar o tema.

Conforme já exposto, a VBR nomeia o desempenho superior aos concorrentes de “vantagem competitiva” (BARNEY, 1991). No entanto, no restante deste trabalho, será utilizada a nomenclatura de desempenho, pois esse foi o construto mensurado. Dessa forma, a variação do desempenho entre as empresas foi, então, aferida a partir do desenvolvimento de capacidades de marketing. Assim, conseguiu-se mensurar se certos tipos de capacidades auxiliam a empresa gerar mais valor econômico que seus concorrentes (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2013).

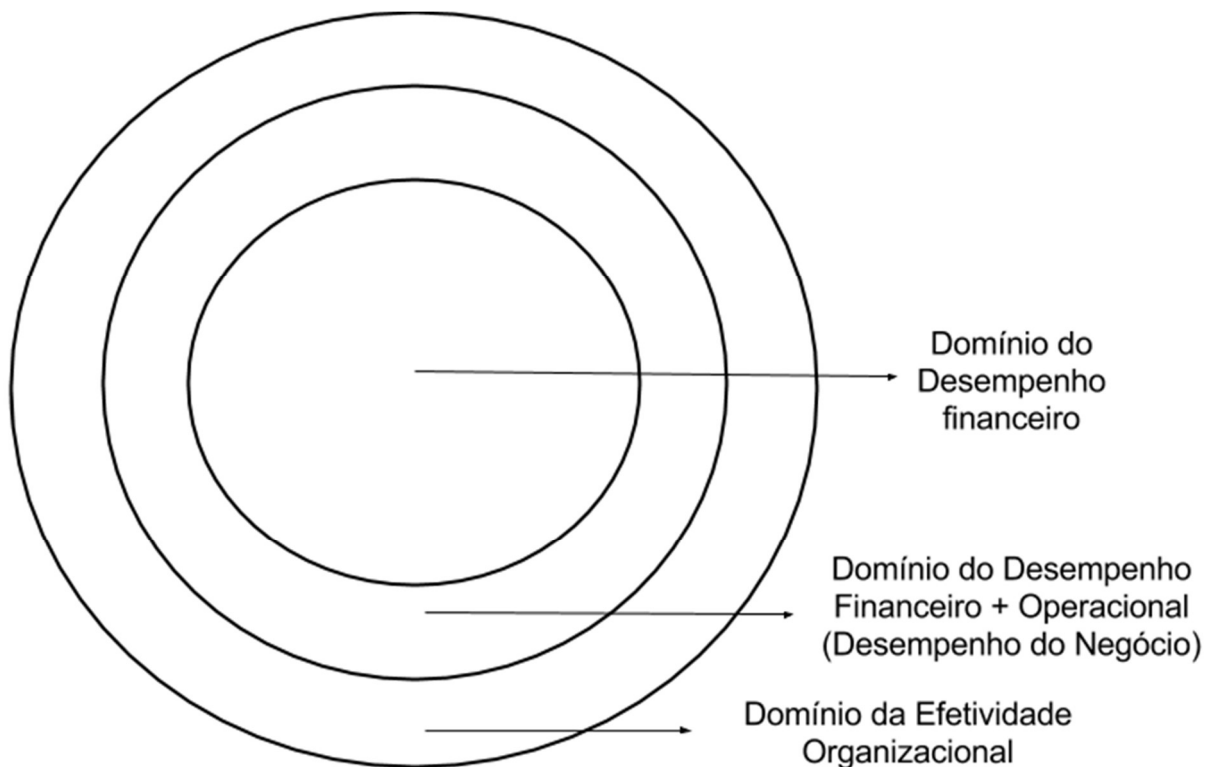
Entretanto, o conceito e a mensuração de desempenho é complexo (PERIN; SAMPAIO, 1999), desafiador (RUST et al., 2004) e com grande variabilidade entre os estudos, o que acarreta em baixa comparabilidade (KATSIKEAS et al., 2016). Se o desempenho das estratégias de marketing não podem ser comparados, então, os resultados encontrados na literatura acabam sendo fragmentados e inconclusivos (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Na tentativa de conceituar e classificar o desempenho, Venkatraman e Ramanujam (1986) perceberam que há diferenças entre o domínio do desempenho financeiro, do desempenho do negócio e da efetividade organizacional. A efetividade organizacional seria um conceito amplo, que abrangeria o desempenho geral do negócio, abordado de maneira particular por cada pesquisador (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Ou seja, o domínio da efetividade organizacional é reservado para objetivos múltiplos e conflitantes de diversos *stakeholders*, que não façam parte do desempenho financeiro ou operacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Enquanto isso, o desempenho do negócio seria uma subcategoria da efetividade organizacional. O desempenho do negócio teria ênfase em indicadores não financeiros, tais como “a participação de mercado, a introdução de novos produtos, a qualidade dos produtos, a efetividade do marketing, o valor adicionado pela manufatura e outras medidas de eficiência tecnológicas dentro do domínio de desempenho de negócio” (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986, p. 804).

Por fim, o desempenho financeiro seria o conceito mais estrito de desempenho organizacional e uma subcategoria do desempenho do negócio (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Esse desempenho pode ser caracterizado pelo exame de indicadores como o crescimento de vendas, a lucratividade, os ganhos por ação, etc. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). O esquema utilizado por esses autores está refletido na figura 3.

Figura 3. Domínio do desempenho organizacional



Fonte: adaptado de Venkatraman e Ramanujam (1986), p.803

Entretanto, Combs, Crook e Shook (2005) pontuaram que o conceito de desempenho organizacional vinha sendo definido de maneira muito ampla, o que acarretava em mensurações que poderiam ter efeitos pouco correlacionados, ou mesmo inversos (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Nesse ponto, o desempenho organizacional era definido como “o resultado social e econômico decorrente da relação entre os atributos organizacionais, as ações organizacionais e o ambiente” (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005, p. 261).

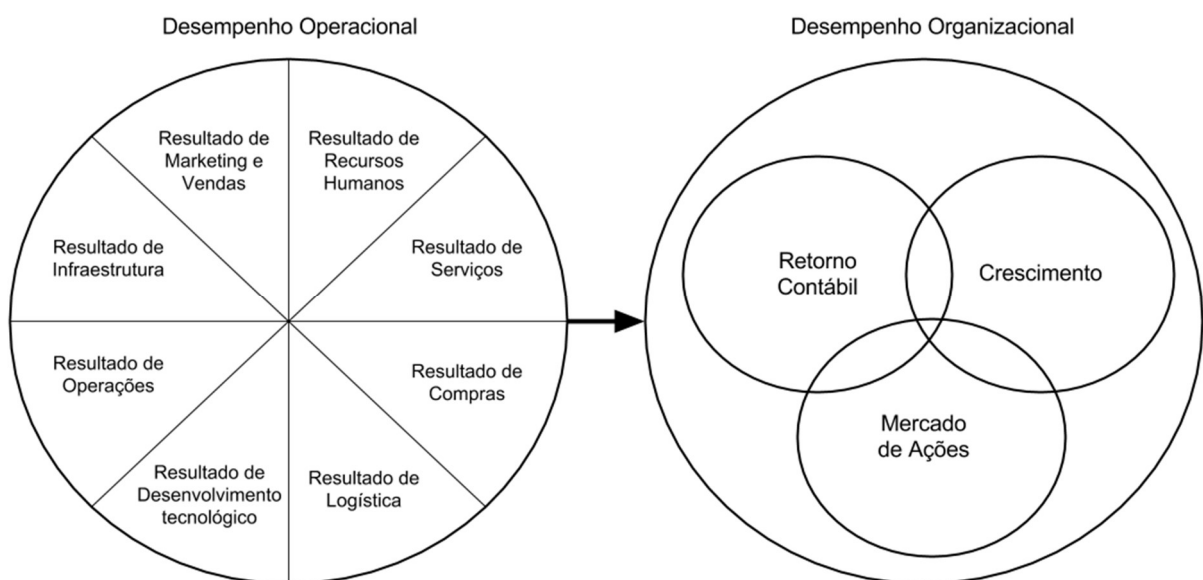
Ainda, Combs, Crook e Shook (2005) explicam que as empresas eram vistas como efetivas se atingissem os objetivos estipulados, porém, “objetivos como

lucratividade, crescimento, melhores salários ou preços mais baixos são frequentemente conflitantes” (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005, p. 262).

Assim, ao analisarem os estudos que abordavam as dimensões do desempenho – os dois círculos centrais no trabalho de Venkatraman e Ramanujam (1986) – Combs, Crook e Shook (2005) notaram que o desempenho operacional e o desempenho organizacional são dois construtos diferentes, e não duas dimensões do mesmo construto (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Dessa forma, o desempenho operacional seria “o reflexo de um resultado que possa ser atribuído a uma cadeia de valor específica, mas que não reflita o resultado de todas as cadeias de valor” (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005, p. 267).

Concluíram, também, que o desempenho operacional, sendo a soma de todos os desempenhos de várias atividades de criação de valor (e.g. produção, marketing, recursos humanos), seria um antecedente do desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Não obstante, demonstraram que o desempenho organizacional possui, pelo menos, três dimensões: a de retorno contábil, a de crescimento e a de mercado de ações (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Tais relações são ilustradas na figura 4.

Figura 4. Desempenho operacional e organizacional.



Fonte: adaptado de Combs, Crook e Shook (2005), p.274

O retorno contábil abrange indicadores de retorno, tais como: retorno sobre ativos, retorno sobre vendas, retorno sobre o patrimônio e retorno sobre investimento,

além de margem operacional e ganho por ação. Já o “Mercado de Ações” é composto pelo retorno por ação, valor de mercado relativo ao valor contábil (*Market-to-book value*), alfa de Jensen, índice de Sharpe (*Sharpe ratio*) e índice de Treynor (*Treynor index*). Por fim, “crescimento” engloba o crescimento em vendas, o crescimento em participação de mercado e o crescimento nos lucros.

Em resumo, as atividades de criação de valor dentro da empresa devem gerar desempenho operacional e esse desempenho deve produzir efeito sobre o desempenho financeiro. Com as ações da função de marketing, acontece o mesmo fenômeno. Ou seja, segundo Combs, Crook e Shook (2005), as ações de marketing geram resultados operacionais e esses resultados são antecedentes do desempenho organizacional.

No mesmo sentido, Rust et al. (2004) afirmaram que existem três desafios na mensuração das ações de marketing: (1) o efeito de longo prazo relativos às ações de marketing, (2) a separação entre atividades de marketing de outras ações e (3) a inadequação de métricas financeiras ao contexto do marketing (RUST et al., 2004, p. 76).

Devido a esses desafios, Rust et al. (2004) demonstraram que as empresas precisam ter uma forma de acompanhar como as atividades de marketing influenciam o comportamento do consumidor e como essa influência se traduz em desempenho financeiro. Em particular, evidenciaram que as ações de marketing podem ajudar a criar ativos de longo prazo, como valor de marca e valor de clientes (valor da vida de todos os clientes ativos) e, esses ativos, podem ajudar (associados a outras ações de marketing) a incrementar o resultado financeiro (RUST et al., 2004).

De forma detalhada, apresenta-se na figura 5 a “cadeia de produtividade do marketing” conforme apresentada por Rust et al. (2004). Segundo esses autores, essa cadeia se inicia pelas estratégias da empresa, que, por sua vez, se materializam por meio de ações táticas de marketing. As ações de marketing impactariam, então, as atitudes, a satisfação e o próprio comportamento do consumidor. Esse impacto sobre o consumidor, traduziria-se tanto em impacto no mercado, em termos de aumento de vendas e participação, quanto em geração de ativos de marketing, como o valor da marca (RUST et al., 2004). Interessante notar que, Rust et al (2004) entendem os ativos de marketing tanto como um resultado do impacto no consumidor quanto como um “depósito” ou uma “reserva de fluxo de caixa” que ainda não foi revertido em vendas (RUST et al., 2004, p. 78).

Figura 5. Cadeia de produtividade de marketing



Fonte: adaptado de Rust et al. (2004), p.77

Em seguida, tanto os ativos de marketing que empresa possui, por exemplo, o valor referente aos efeitos de canal de distribuição, e a melhoria na posição em relação a vendas e participação, influenciam a posição de mercado da empresa.

Consequentemente, a maior participação de mercado e volume de vendas são direcionadores do resultado financeiro. Nesse ponto, Rust et al. (2004) afirmam que o retorno sobre o investimento (ROI) é a abordagem tradicionalmente utilizada, porém ela é controversa em termos de investimento de marketing pois é centrada no curto prazo. Além disso, ROI é inconsistente com a maximização do lucro da empresa. Assim, citam outras formas de mensurar o impacto financeiro, por exemplo: taxa

interna de retorno, o valor presente líquido e o valor econômico adicionado (RUST et al., 2004). O resultado financeiro, por sua vez, impacta o valor da empresa, o que se traduz em valorização pelo mercado.

Em resumo, Rust et al. (2004) acreditam que haja uma sequência de desempenho entre as ações de marketing e o desempenho organizacional. Além disso, demonstram que essa sequência será pontuada por “reservas” tanto em termos de ativos de marketing, posição de mercado e posição financeira que não se traduzem imediatamente em desempenho no próximo elo da cadeia (RUST et al., 2004).

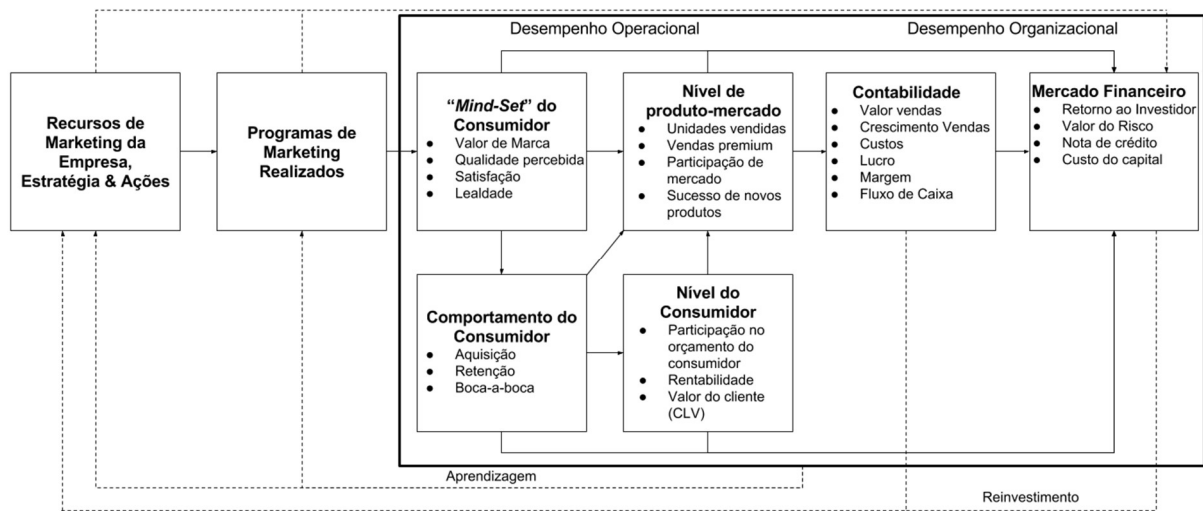
Recentemente, Katsikeas et al. (2016) apresentaram evidências de que a forma como desempenho vem sendo conceituado e mensurado nas pesquisas de marketing “continua a produzir resultados fragmentados e inconclusivos” (KATSIKEAS et al., 2016, p. 1).

Para resolver o problema identificado, Katsikeas et al. (2016) sugerem algumas medidas nos trabalhos sobre marketing, são elas: (1) os estudos de marketing precisam definir o domínio do construto de desempenho e, só depois disso, operacionaliza-lo, (2) a mensuração utilizada deve ser válida dentro do domínio escolhido. Nesse ponto, entende-se que os construtos de desempenho devam ser definidos e mensurados sob o domínio do desempenho operacional ou sob o domínio do desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016). Como pôde ser observado, Katsikeas et al. (2016) seguem a mesma classificação apresentada por Combs, Crook e Shook (2005), já delineada nesse trabalho.

Com isso, Katsikeas et al. (2016) apresentaram um modelo de trabalho, para que sejam compreendidas as dimensões do desempenho operacional e organizacional no contexto dos estudos de marketing. Esse modelo de trabalho é apresentado na figura 6.

De acordo com o modelo apresentado, os recursos de marketing que a empresa possui e suas estratégias influenciam os programas de marketing realizados – atividades de marketing. Tais programas de marketing, por sua vez, apresentam efeito sequencial de influência no desempenho, em primeiro lugar sobre o desempenho operacional e, depois, sobre o desempenho organizacional (KATSIKEAS et al., 2016).

Figura 6. Cadeia de resultados do desempenho de marketing



Fonte: adaptado de Katsikeas et al. (2016), p.3

Quanto ao desempenho operacional, os programas de marketing inicialmente influenciam o desempenho quanto aos clientes, tanto em termos de satisfação, lealdade, quanto em termos de comportamento de compra (cliente volta a adquirir produtos da empresa). O desempenho obtido com clientes, por seu turno, influencia o desempenho em nível de mercado (e.g. participação de mercado, vendas, sucesso de novos produtos) e quanto ao valor do cliente (KATSIKEAS et al., 2016).

Uma vez obtido o desempenho de mercado, esse influenciaria o desempenho organizacional. Essa influência inicia-se no desempenho contábil (chamado nesta dissertação de desempenho financeiro), impactando indicadores como o lucro, o fluxo de caixa e o retorno sobre investimento. Finalmente, os resultados financeiros se convertem em resultado no mercado financeiro (resultado para o acionista) em termos de maior retorno ao investidor, menor custo de capital e maior valor da empresa (KATSIKEAS et al., 2016).

Outrossim, Katsikeas et al. (2016) encontraram que, dentro todos os estudos amostrados, apenas 23% examinaram desempenho baseado no consumidor, sendo que a satisfação do cliente é a medida mais utilizada. Enquanto isso, quanto ao desempenho de mercado o indicador mais utilizado foi a participação de mercado. Já em relação aos indicadores de desempenho financeiro, os mais utilizados são lucro e receita de vendas. Em contrapartida, notou-se que, em relação ao desempenho financeiro, o número de estudo usando "retorno" (e.g. ROI, ROA) está em contração.

Por fim, os indicadores mais utilizados de mercado financeiro são relacionados com o mercado de ações.

Além de apresentarem a cadeia pela qual as atividades de marketing geram desempenho, Katsikeas et al. (2016) sugerem que cada um dos trabalhos pertinentes ao domínio do marketing devem prover uma explicação teórica sobre os motivos da escolha do desempenho que está sendo utilizado. De maneira surpreendente, apenas 11% dos trabalhos publicados nos melhores periódicos de marketing fornecem uma definição e justificação teórica sobre o tipo de desempenho de marketing adotado (KATSIKEAS et al., 2016)

Além disso, também é necessário que se examine o referencial do desempenho e seu horizonte de tempo (KATSIKEAS et al., 2016). Embora o posicionamento sobre o referencial e horizonte de tempo possam ser considerados formas de operacionalização do construto, definir esses fatores é importante sob o ponto de vista teórico. Por exemplo, Slater, Olson e Hult (2010, p. 470), definiram desempenho como “se o negócio atinge ou excede seus objetivos”. Pode-se imaginar uma empresa que atinja seus objetivos propostos e que tenha desempenho inferior a todos os seus concorrentes – referenciais distintos. Além disso, pode-se encontrar exemplos de empresas que atinjam seus objetivos, mas ainda assim tenham um desempenho menor do que seu desempenho passado, ou seja, um horizonte de tempo diferente.

Nos exemplos citados anteriormente, nota-se que o referencial pode mudar de acordo com os objetivos da empresa e/ou da pesquisa, quer seja comparado com seus concorrentes, de forma absoluta, de forma temporal ou em relação aos objetivos estipulados (KATSIKEAS et al., 2016). Fica claro também que, ao mensurar desempenho com diferentes referenciais **pode-se** obter resultados diversos e até mesmo opostos.

A questão temporal deve ser alvo do mesmo cuidado, pois certas atividades estratégicas podem ter resultados com horizontes de tempo diferentes. Nesse ponto, a medida de desempenho pode ser considerada histórica (desempenho passado), corrente (desempenho atual) ou futura (previsão de desempenho) (KATSIKEAS et al., 2016).

Além de todas as considerações já realizadas a respeito do desempenho das ações de marketing, Perin e Sampaio (1999) abordam a questão da mensuração ser realizada de maneira objetiva ou subjetiva. No referido estudo, os autores percebem

que a maior parte dos artigos que mensuram o desempenho utilizam medidas subjetivas (PERIN; SAMPAIO, 1999). As principais razões para essa forma de mensuração são: a possibilidade de verificar múltiplas dimensões do construto, a maior facilidade em obter respostas e a possibilidade de comparação entre diferentes indústrias e segmentos (PERIN; SAMPAIO, 1999, p. 9).

Dessa forma, buscou-se saber se a forma de mensuração subjetiva produziria resultados semelhantes à mensuração objetiva, que deve ser aplicada sempre que possível (PERIN; SAMPAIO, 1999). Descobriu-se que, não existe diferença significativa entre as médias das mensurações subjetivas e objetivas para os indicadores analisados (retorno sobre ativos, taxa de crescimento de vendas e lucratividade) (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Dessa maneira, há evidências que o uso de mensuração subjetiva, que é realizada nesta dissertação, não apresente resultados substancialmente diferentes do que uma possível mensuração objetiva. Ou seja, os resultados apresentados devem se aproximar da verdade objetiva.

Após examinados todos os pontos descritos nesta seção, neste trabalho serão estudados dois aspectos do desempenho: um desempenho operacional, o desempenho com clientes, e um desempenho organizacional, o desempenho financeiro. Afinal, espera-se que as ações de marketing produzam desempenho operacional e esse esteja conectado ao desempenho organizacional. A seguir, apresentam-se as justificativas para essas escolhas.

2.5.1 Desempenho com clientes

O tipo de desempenho escolhido nesse trabalho deve levar em conta que se busca entender o efeito das habilidades relativas a desenvolvimento de novos produtos e relacionadas com vendas.

Particularmente, em relação às habilidades de desenvolvimento de novos produtos sabe-se que as empresas introduzem novos produtos para se **manterem** competitivas e para atender necessidades de mercado que estão em constante mudança (YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008). Dessa maneira, medir o desempenho diretamente pela lucratividade pode subestimar o resultado, especialmente das inovações incrementais (BAKER; SINKULA, 2009).

Ou seja, empresas podem se engajar em inovações incrementais para **manter** sua participação de mercado e seus lucros, inclusive canibalizando seus produtos anteriores (BAKER; SINKULA, 2009; HAUSER; TELLIS; GRIFFIN, 2006).

No mesmo sentido, de acordo com Katsikeas et al. (2016) e Rust et al. (2004), o efeito sobre os clientes deve ser o resultado primordial do processo de desenvolvimento de novos produtos – sendo antecedente do desempenho de mercado (e.g. sucesso de novos produtos) e do desempenho financeiro (e.g. rentabilidade).

Ainda, o efeito sobre os clientes deve ser o primeiro resultado da aplicação de capacidade referente a vendas, uma das atividades centrais em promoção de marketing (KATSIKEAS et al., 2016). O raciocínio é o mesmo apresentado em relação à capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, seguindo a recomendação de Combs, Crook e Shook (2005), buscou-se uma mensuração de desempenho que fosse operacional da área marketing (em oposição ao desempenho organizacional). Ademais, dentre os desempenhos operacionais, a literatura de marketing apresenta o desempenho em termos de satisfação, atração, retenção e lealdade dos clientes como o resultado mais saliente da aplicação de atividades de marketing (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Em tempo, essa forma de apresentar as medidas de desempenho ajuda a explicar *como* as capacidades de marketing influenciam o desempenho organizacional, ajudando a suavizar críticas sobre a visão baseada em recursos (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; PRIEM; BUTLER, 2001). Isso porque uma das principais críticas a respeito da VBR é que ela não apresenta como um recurso pode colaborar com a vantagem competitiva do negócio (PRIEM; BUTLER, 2001). Neste trabalho defende-se que as capacidades de marketing influenciam o desempenho com clientes que, em seu turno, influencia o desempenho organizacional.

Neste trabalho, nomeia-se a retenção, a atração, a satisfação e a construção de relacionamento com clientes, como “Desempenho com Clientes”. Essa nomenclatura foi adotada pois já vem sendo empregada em estudos que buscam aferir o desempenho de ações marketing e de inovação (e.g. NGO; O’CASS, 2012; O’CASS; NGO; SIAHTIRI, 2015; SIAHTIRI; O’CASS; NGO, 2014). Não menos importante, o desempenho com clientes é a medida originalmente usada por Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) ao apresentar a escala de capacidade de venda pessoal.

Portanto, utilizar o mesmo construto de desempenho possibilita a comparabilidade entre os resultados.

Por fim, conforme já foi relatado, esse trabalho também busca entender como as relações propostas afetam o desempenho financeiro. Esse tema será tratado na próxima seção.

2.5.2 Desempenho financeiro

Segundo Slater, Olson e Hult (2010, p. 473), “o critério definitivo para o sucesso organizacional é a criação de valor ao acionista”. Isso ocorre quando o retorno financeiro excede o custo do capital e, também, é o tipo de sucesso buscado pela visão baseada em recursos (BARNEY, 2001b).

Entretanto, se fosse tratado o valor ao acionista no mercado de ações, esse estudo poderia ter uma amplitude muito pequena. Isso porque a minoria das empresas entrevistadas possui ações listadas em bolsa de valores. Por esse motivo, deveria se evidenciar as outras duas dimensões apresentadas por Combs, Crook e Shook (2005): a contábil ou a relativa a crescimento.

Porém, a dimensão relativa a crescimento, quer seja de vendas, lucros ou ativos, é pouco precisa com relação ao estudo de PMES. Isso por que o crescimento tende a ser muito superior para empresas mais novas ou menores, visto que a base de comparação é menor (CARSON, 2007). Portanto, o desempenho organizacional foi mensurado por meio da dimensão contábil, aqui chamado de desempenho financeiro.

De acordo com Katsikeas et al. (2016), o desempenho financeiro é formado pelos resultados de vendas (*turnover*), pelo crescimento nas vendas, pelos custos, pelos lucros, pela margem, pelo fluxo de caixa e pela alavancagem – conceito semelhante à dimensão de desempenho contábil apresentada por Combs, Crook e Shook (2005).

Buscou-se, então, na literatura de marketing, trabalhos que apresentassem esse tipo de medida de forma subjetiva, uma vez que não foi possível obter dados secundários sobre desempenho financeiro das empresas amostradas.

Posto que todos os fatores apontados acima devem medir a mesma dimensão de desempenho (dimensão contábil), nesse trabalho aplica-se a conceituação composta pelos trabalhos de Thornton, Henneberg e Naudé (2015) e Nybakk (2012).

Esses autores mostram que o desempenho financeiro é composto por índices de retorno (sobre investimento, sobre vendas, sobre ativos) e pela lucratividade.

Essa forma de conceituar desempenho financeiro está de acordo com as recomendações de Combs, Crook e Shook (2005), Rust et al. (2004) e Katsikeas et al. (2016) e deve possibilitar a demonstração de que, indiretamente, as capacidades de marketing possibilitam maior desempenho organizacional. Além disso, segundo Katsikeas et al (2016) essas são as medidas mais utilizadas para mensurar o desempenho financeiro (com exceção do volume de vendas). Por fim, optou-se não mensurar o desempenho financeiro por um indicador de vendas pois não há consenso entre os autores que trabalham o tema quanto a dimensão a que faz parte. Enquanto Rust et al. (2004) afirmam que essa é uma medida intermediária entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro, Katsikeas et al. (2016) situam-na como um dos indicadores para mensuração do desempenho financeiro.

Como o tema das PMEs foi abordado apenas superficialmente, na próxima seção ele será analisado de forma detalhada.

2.6 PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS

Não existe consenso na literatura sobre o que é uma empresa pequena ou média (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012). Nesse trabalho conceitua-se uma empresa como pequena ou média por meio de dois critérios: em primeiro lugar, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) classifica empresas industriais, o que é o foco dessa pesquisa, com menos de 500 funcionários como empresa médias e empresas com menos de 100 funcionários como pequena empresa (SEBRAE, 2017). Em segundo, a Anvisa, agência governamental que regula o setor estudado, utiliza o faturamento como critério de classificação. Por esse critério, empresas que faturam menos de R\$ 20 milhões por ano são consideradas médias e abaixo de R\$ 4,8 milhões por ano são consideradas pequenas (ANVISA, 2017).

Existem diversas características que distinguem uma PME em relação as suas contrapartes maiores, dentre elas as principais são (1) a desproporção em relação ao total de empresas em uma economia, (2) a desproporção em termos da base de recursos, (3) a maior influência do proprietário nas decisões, (4) a dificuldade de aplicação das teorias de marketing e (5) a sua criatividade e inovatividade

(CARSON, 2007). Discute-se, a seguir, a influência de cada uma dessas características para o estudo de marketing estratégico.

O número de PMEs é muito maior do que o número de grandes empresas em todo o mundo e, segundo dados da ABIHPEC, há apenas 20 empresas grandes dentre as 2650 do setor de higiene pessoal perfumaria e cosméticos no Brasil (ABIHPEC, 2017a). Isso quer dizer que a probabilidade de um gestor trabalhar em uma PME é maior do que de trabalhar em uma grande empresa. Ou seja, o estudo em PMEs é relevante para um maior número de gestores.

Quanto à dotação de recursos, percebe-se que as empresas grandes tendem a ter “folga” em sua base de recursos, enquanto isso nas PMEs a limitação é maior (OAKEY, 1991). Desses recursos, a principal diferença está na disponibilidade financeira (BOCCONCELLI et al., 2016; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012). Com isso, processo de tomada de decisão nas PMEs inclina-se na direção de questões como lucro e geração de caixa (CARSON, 2007).

Não obstante, em decorrência da escassez de recursos financeiros, também existe limitação em recursos humanos. Dessa forma, boa parte das decisões gerenciais não é tomada por especialistas e, não raramente, pelo próprio dono (DONNELLY et al., 2015). Em outras palavras, o conhecimento técnico nas PMEs tende a se mais limitado (DONNELLY et al., 2015). Assim, percebe-se que em PMEs os gestores serão mais “generalistas”, o que significa que menos pessoas tomam decisões sobre mais tópicos quando se compara com grandes empresas.

Entretanto, a limitação de recursos e a influência do dono podem acarretar em benefícios. Nesse sentido, percebe-se que as PMEs tem o poder de operar com margens de lucro muito pequenas e que podem tomar decisões estratégicas de maneira ágil (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012). Além disso, as PMEs tendem a ter maior proximidade com seus clientes (DONNELLY et al., 2015), isso pode ajudar a melhorar o relacionamento e, consequentemente os resultados.

Especificamente quanto à função de marketing, as PMEs apresentam menor tendência em alocar de recursos financeiros e possuem menos especialistas para a execução das tarefas (CARSON, 2007). Em decorrência disso, a função de marketing pode ser preterida pela falta de recursos financeiros ou mesmo ser ineficaz - não atingir os objetivos estipulados - pela falta de conhecimento específico. Enfim, mesmo que a empresa disponha de recursos financeiros e realize sua prática de marketing

de forma adequada, o próprio tamanho da empresa relativo ao mercado faz com que os resultados tenham alcance limitado.

A respeito da influência do proprietário no processo decisório, percebe-se que a principal preocupação do proprietário é a sobrevivência da empresa (CARSON, 2007). Ou seja, com foco em indicadores financeiros. Não obstante, é pouco provável que apenas uma pessoa tenha conhecimento profundo sobre a operação da empresa, aspectos financeiros e mercadológicos. Em outras palavras, o proprietário, em geral, não possui a especialização necessária para tomar as melhores decisões de marketing.

Quanto à aplicação de atividades de marketing nota-se que os livros didáticos abordam o planejamento de marketing, a pesquisa e a segmentação de mercado como processos com grandes benefícios em termos de resultado. No entanto, a literatura de marketing versa sobre esses processos de maneira formal e estruturada, marcada pelo rigor, formalidade e validade, buscando estratégias diferentes para o curto, médio e longo prazo (MALHOTRA, 2012). Entretanto, como mencionado, as PMEs têm pouca abrangência sobre o mercado (MOTWANI; JIANG; KUMAR, 1998), ou seja, suas ações não repercutem no mercado como um todo, e precisam se manter mais flexíveis. Dessa forma, o planejamento de marketing em PMEs ocorre de maneira mais orgânica, flexível e reativa do que nas grandes empresas. A pesquisa de mercado é feita de maneira informal e subjetiva e costuma ser chamada de “entender o cliente” e a estratégia de segmentação acaba invariavelmente direcionando as PMEs para nichos de mercado (CARSON, 2007).

Uma vez analisadas as características que distinguem as PMEs em relação às grandes empresas, tanto de forma ampla quanto especificamente relativo ao marketing, deve-se entender como as PMEs fazem marketing.

Nas PMEs o marketing é realizado “inerentemente e intuitivamente” (CARSON, 2007, p. 544) Isso quer dizer que, nas PMEs, as atividades de marketing são realizadas sem levar em conta o que sugerem os livros texto. Em outras palavras, os proprietários/gestores farão o possível para melhorar a forma como “fazem negócios”, independentemente de estarem ou não nos livros.

De maneira mais específica, o marketing nas PMEs é realizado por meio do desenvolvimento de competências (capacidades) ou por meio do desenvolvimento de redes de relacionamento – que, também, dependem de capacidade específica para serem bem utilizadas (CARSON, 2007). Por exemplo, Raymond et al. (2014)

mostraram que empresas que possuem capacidade de desenvolvimento de produtos possuem um desempenho exportador superior. Já Sok, O'Cass e Miles (SOK; O'CASS; MILES, 2016) encontraram resultado positivo entre a complementaridade de recursos e capacidades de marketing e o desempenho de produtos e o desempenho com clientes. Ainda, Sok, O'Cass e Sok (SOK; O'CASS; SOK, 2013) apresentaram resultados positivos na relação entre a capacidade de marketing e o desempenho das PMEs em termos de lucratividade, retorno sobre o investimento e atingimento de objetivos estabelecidos.

Carson afirma que grande parte dos empreendedores “aprenderá suas capacidades de marketing por experiência e prática” (CARSON, 2007, p. 546). Isso acontece despeito dos gerentes ou donos acreditarem que estão “fazendo marketing”. Ou seja, capacidades de marketing são desenvolvidas com tempo, sendo que nem sempre o dono/gerente percebe que está desenvolvendo-a.

Com isso, percebe-se que o conhecimento de marketing nas PMEs pode ser considerado muito mais tácito do que em empresas grandes. Dessa forma, esse conhecimento, que faz parte das capacidades desenvolvidas – visto que o conceito de capacidades versa sobre habilidades e conhecimentos acumulados (DAY, 1994) – é mais difícil de ser imitado por concorrentes do que um conhecimento explícito (BARNEY, 1991).

Enfim, as capacidades representam forças significativas para o sucesso das PMEs e são a parte central do marketing nessas empresas. Por essa razão, busca-se aqui entender como duas dessas capacidades podem ser úteis para a melhoria do desempenho, a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Quanto à capacidade de venda pessoal, foco do presente trabalho, nota-se que ela é de especial importância pois as PMEs são focadas em vendas, visto que o fluxo de caixa decorrente das vendas é essencial para sua sobrevivência (HILL, 2001). Além disso, nas PMEs, a distinção entre marketing e vendas é muito sutil, sendo consideradas praticamente como sinônimos (OAKEY, 1991; REIJONEN, 2010). Em outras palavras, se considerarmos que “fazer marketing em PMEs” é desenvolver capacidades para colocar em prática e se o conceito de vendas se confunde com o próprio conceito de marketing (OAKEY, 1991), então, estudar a capacidade de venda pessoal é estudar boa parte de como o marketing é realizado em pequenas empresas.

Não obstante, procura-se entender nesse trabalho como a capacidade de venda pessoal auxilia as PMEs na obtenção de desempenho. Propõe-se, portanto, que a sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos ocorre parcialmente em decorrência de sua capacidade de venda pessoal. Mais especificamente, como há restrição de recursos financeiros e humanos nas PMEs, quanto mais a empresa possuir a capacidade de venda pessoal, mais ela será compelida a desenvolver produtos que atendam às necessidades dos clientes. Isso, por sua vez, pode melhorar seu desempenho junto aos clientes.

Por fim, como as PMEs, e em especial seus proprietários, têm um forte direcionamento à sobrevivência do negócio, faz-se necessário entender se as capacidades de venda pessoal e de desenvolvimento de novos produtos auxiliam, ainda que de maneira indireta, a obtenção de desempenho financeiro.

Passa-se a analisar a relação entre os construtos apresentados nesse capítulo.

2.7 CAPACIDADE DE VENDA PESSOAL, CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, DESEMPENHO COM CLIENTES E DESEMPENHO FINANCEIRO

Nessa seção, investiga-se primeiramente a relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Em seguida, teoriza-se sobre a influência entre a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e dessa em relação ao desempenho com clientes. Então, apresenta-se a relação entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro. Por fim, explica-se a mediação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. O modelo proposto e as hipóteses podem ser vistos no final desse capítulo, na figura 7.

2.7.1 Capacidade de venda pessoal e desempenho com clientes

Empresas com maior capacidade de venda pessoal tem maior probabilidade de fazer com que as informações sobre os produtos cheguem ao comprador. Os mecanismos que fazem isso acontecer podem ser: a capacidade de gestão de contas que a empresa possui (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) e capacidade de

salesmanship (KRUSH et al., 2013; SCHROCK et al., 2016). No caso da primeira, com habilidade de relacionamento, os clientes estarão mais abertos a ouvir a mensagem de venda, e no caso da segunda, essa habilidade ajuda a articular a oferta de valor de forma que os possíveis compradores interessem-se em ouvi-la (KRUSH et al., 2013; SCHROCK et al., 2016).

Por outro lado, empresas com capacidade de venda baixa não mantêm um canal aberto de comunicação com possíveis compradores e não tem uma equipe de vendas preparada para criar um discurso interessante para comunicar a oferta de valor.

Analisando suas especificidades, a capacidade de venda pessoal é um conjunto de conhecimentos e habilidades que permitem à empresa adquirir e manter relacionamentos com clientes (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Como o desempenho com clientes é o nível em que a empresa consegue atrair e reter seus clientes (O'CASS; NGO, 2012), tem-se por óbvio que maior incidência da capacidade de venda pessoal geraria maior desempenho com clientes.

A capacidade de venda pessoal engloba, também, a habilidade da empresa em realizar vendas adicionais aos clientes, bem como a habilidade de se fechar uma venda (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Ao fechar uma venda, por definição, tem-se um cliente ativo. Dessa forma, o cliente foi adquirido ou foi retido (fez nova compra), ambos aludem ao conceito de desempenho com clientes.

Ainda, a capacidade de venda pessoal é uma habilidade de transmitir a mensagem de venda adequada (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Por adequada, entende-se que a mensagem não superestima o produto vendido, não tenta enganar o cliente e é concisa. Dessa forma, entende-se que o cliente que receba uma mensagem de venda adequada e faça a aquisição do produto não tenha surpresas negativas. Assim, a satisfação do cliente aumentaria no mesmo sentido em que a capacidade de adequar a mensagem de venda aumente. É relevante notar que o pressuposto para essa afirmação é que a satisfação do cliente é a comparação entre a experiência de compra obtida e a imaginada pelo consumidor, ou seja, se o produto atinge a expectativa do consumidor (BATRA; AHUVIA; BAGOZZI, 2012).

Por fim, os estudos empíricos na literatura de marketing verificaram, com sucesso, o efeito da capacidade de vendas (um construto mais genérico que capacidade de venda pessoal) sobre o desempenho com clientes (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014). Guenzi, Sajtós

e Troilo, ao pesquisarem 214 empresas italianas, encontraram uma relação positiva entre esses construtos.

Entretanto, nenhum dos estudos citados amostrou PMEs. O que, por um lado, poderia ser uma fragilidade quanto a essa hipótese, pode, por outro, ser uma fortaleza. Hill (2001) afirma que as PMEs são focadas em vendas, e num estudo sobre o papel do marketing, Reijonem (2010) apresentou que para as PMEs as atividades de vendas/promoção de vendas só ficam atrás de “fazer os produtos serem conhecidos”, quando se pergunta qual é a função do marketing. Com essa crença por parte das PMEs, entende-se que o resultado dessa pesquisa estará alinhado com as pesquisas anteriores.

Apoiado sobre as razões teórica apontadas acima, nos resultados dos estudos anteriores e na crença das PMEs a respeito de vendas, acredita-se que:

H1: Quanto maior for a capacidade de venda pessoal nas PMEs, maior será o desempenho com clientes.

2.7.2 Capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos

A causalidade teórica entre a capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos é baseada em dois argumentos. O primeiro refere-se aos recursos necessários para que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos possa agir. O segundo pressuposto é relativo ao mecanismo de formação da própria capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Como mencionado em seção anterior, as capacidades organizacionais destacam-se por agir sobre outros recursos, melhorando sua produtividade e aumentando sua complexidade (MAKADOK, 2001). Assim, desenvolve-se o primeiro argumento. Sem recursos para agir, uma capacidade não poderá atingir seu potencial e, levando ao extremo, não poderia existir.

No caso específico da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, ela é um conjunto complexo de conhecimentos e habilidades formado por três outras capacidades: a capacidade de gestão de informações de mercado, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de lançamento de novos produtos

(RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Portanto, ela tem atuação sobre recursos de informação, recursos técnicos e recursos para lançamento de produtos.

Em primeiro lugar analisam-se os recursos de informação. Empresas que possuem capacidade de desenvolvimento de novos produtos gerenciam, ou seja, captam, analisam, interpretam, armazenam e usam conhecimento de mercado (GRANT, 1996; LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007; MOORMAN, 1995; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016; SINKULA, 1994; VORHIES; MORGAN, 2005). Como pode ser notado, essa habilidade dedica-se à informação de mercado de maneira sequencial, partindo da captação até o uso. Nesse ponto, pergunta-se: como a empresa capta informações sobre o mercado?

Especialmente em PMEs, costuma-se haver mais restrição financeira do que nas grandes empresas (BOCCONCELLI et al., 2016). Então, a contratação de empresas de pesquisa de mercado é pouco provável. Além disso, o conhecimento técnico nas PMEs costuma ser limitado (DONNELLY et al., 2015), diminuindo possibilidade de realizar pesquisas internamente e, quando são realizadas, sua validade tende a ser reduzida.

A forma de se resolver essa questão é com as atividades de fronteira da empresa. Essas atividades são desenvolvidas por incumbentes que estão nas bordas da empresa, ou seja, cuja função seja de ligação com o ambiente externo da empresa (ALDRICH; HERKER, 1977). A equipe de vendas está particularmente bem posicionada para cumprir esta função.

Dessa maneira, entende-se que quanto mais capacidade de venda pessoal a empresa possuir, mais recursos ela gerará em termos de informações sobre os clientes. Essas informações, então, serão usadas como entrada (*input*) para que a empresa possa utilizar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos para usá-las.

Essa mesma linha de raciocínio pode ser usada para outras atividades relacionadas à capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Como no caso de vendedores que buscam adequar seu produto às necessidades dos clientes – venda de soluções. Wang, Gupta e Geral (2017) mostraram que, para a empresa obter sucesso nessa estratégia, os laços entre a empresa e o cliente devem ser fortes (WANG; GUPTA; GREWAL, 2017). Colocando de outra forma, é necessário que haja recursos de relacionamento (que podem ser conseguidos por meio da capacidade de venda pessoal), para que a empresa possa desenvolver produtos personalizados para

determinados clientes. Ou seja, mais uma vez percebe-se que um maior nível da capacidade de venda pessoal deve influenciar positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Ainda, a capacidade de vendas é central no momento do lançamento de novos produtos. Ao finalizar a fase de desenvolvimento de produto, a empresa precisa levá-lo ao mercado (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). Para isso, precisa contar com uma equipe comercial já preparada para comercializar o produto. Aqui, “equipe comercial preparada” pode ser substituída por uma equipe comercial hábil em buscar e manter relacionamento com clientes, em passar a mensagem correta de vendas e em realizar vendas adicionais aos clientes existentes (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Ou seja, quando a empresa possui mais capacidade de venda pessoal ela pode desenvolver mais capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

A segunda linha de raciocínio parte do entendimento que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, à luz da VBR, é capaz de ajudar a empresa que a possui a obter vantagem competitiva perante seus concorrentes (BARNEY, 1991). Para que isso ocorra, o recurso, nesse caso a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, precisa ser protegido da imitação pelos concorrentes. Um dos mecanismos citados pela literatura é a ambiguidade causal (BARNEY, 1991). Ou seja, alguma parte dessa habilidade deve ser formada de uma maneira que, nem sequer os próprios gestores da empresa consigam explicar.

Dessa forma, e considerando que as PMEs, por definição, possuem menos funcionários, percebe-se que algumas pessoas são responsáveis por mais de uma função (DONNELLY et al., 2015). Isso quer dizer que algumas rotinas e processos que, em grandes empresas, ocorreriam de maneira segregada, nas PMEs acontecerão de maneira mais próxima, o que facilita o “transbordo” (*spillover*) de conhecimento entre funções. Esses *spillovers* são conhecidos pela literatura como recursos importantes para aumentar a inovação empresarial, especialmente em termos de inovação em produtos (EIRIZ; FARIA; BARBOSA, 2013).

Assim, mais capacidade de venda pessoal significa mais conhecimento e habilidade na empresa, este conhecimento sobre como abordar clientes e como manter relacionamentos com ele pode, com o tempo, evoluir para conhecimento de como gerir a informação nesse relacionamento ou mesmo, como introduzir um novo produto.

Embora não tenham sido encontrados estudos empíricos que relacionem a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, acredita-se que:

H2: Quanto maior for a capacidade de venda pessoal nas PMEs, maior será sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

2.7.3 Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho com clientes

Mostrar-se-á a relação das habilidades que compõe a capacidade de desenvolvimento de novos produtos em relação ao desempenho como forma de facilitar a articulação entre os conceitos. Dessa maneira, inicia-se pela habilidade de pesquisa e desenvolvimento, seguida pela habilidade de gestão de informações de mercado e, finalmente, pela habilidade de lançamento.

A posse de mais habilidades de pesquisa e desenvolvimento fornece para a empresa uma base mais heterogênea de informações (KATILA; AHUJA, 2002). Essa base de informações heterogênea permite desenvolver conexões e combinar ideias e tecnologias de novas maneiras (GRANT, 1996; KATILA; AHUJA, 2002).

Essa heterogeneidade de informações advém da capacidade técnica de escolher tecnologias importantes para trabalhar (NARASIMHAN; RAJIV; DUTTA, 2006) e pelo sua receptibilidade a recursos externos (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Dessa maneira, empresas que possuem habilidades em pesquisa e desenvolvimento devem ser mais capazes do que empresas que não a possuem no sentido de conseguir reconfigurar sua base de recursos, materializando-se em novos produtos (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Corroborando com isso, em uma meta análise realizada por Krasnikov e Jayachandran em 2008, mostrou-se que a capacidade de pesquisa e desenvolvimento tem relação direta com desempenho organizacional (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). Ainda, fornecendo mais um subsídio para a hipótese defendida aqui, Ernst, Hoyer e Rübsaamen (2010) testaram o efeito conjunto de pesquisa e desenvolvimento e marketing. Nesse estudo que envolveu 106 projetos de

desenvolvimento de novos produtos e mais de 400 respondentes na Alemanha, descobriu-se que o resultado é positivo para a etapa de desenvolvimento (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010).

Por outro lado, Narasimhan, Rajiv de Dutta (2006) afirmam que as capacidades tem valor de opção. Então, empresas podem desenvolver e possuir a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma garantia do aproveitamento de oportunidades futuras, sem usá-las no presente. Se isso ocorrer, mais habilidade técnica de desenvolvimento de novos produtos não levaria a mais desempenho com clientes, simplesmente por que a habilidade não estaria sendo usada.

Mesmo com esse argumento, como as capacidades estão incorporadas nos processos organizacionais (DAY, 1994), é inverossímil imaginar que o instrumento de pesquisa utilizado conseguiria captar a diferença entre a existência e o uso das capacidades. Dessa forma, nesta pesquisa, “existir capacidade de desenvolvimento de novos produtos” é idêntico a “aplicar capacidade de desenvolvimento de novos produtos”.

Outro ponto contrário à argumentação feita acima é referente ao tipo de desempenho operacional utilizado nessa pesquisa. Em pesquisas anteriores sobre o desenvolvimento de novos produtos, mensurou-se o desempenho de inovação ou a qualidade dos produtos como o desempenho operacional dessa função organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; FINOTI, 2015; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004).

Embora considere-se que outros tipos de desempenho poderiam ser utilizados para captar a influência de desenvolvimento de novos produtos sobre o desempenho organizacional, isso não altera o argumento de que, quanto mais a capacidade de desenvolvimento de novos produtos a empresa possuir, maior será o desempenho com clientes.

Ainda, o processo de desenvolvimento de novos produtos ocorre em um contexto ambiental específico e frequentemente desconhecido pela empresa. Dessa forma, o conhecimento sobre o mercado (clientes e concorrentes) deve ser um pré-requisito para o sucesso no desenvolvimento de novo produto (JOSHI; SHARMA, 2004).

As principais tarefas ligadas à habilidade de gestão de informações de mercado são: (1) ajudar com a geração de ideias; (2) colaborar com o refinamento do

conceito de produto; (3) ajudar promover o aprendizado organizacional (JOSHI; SHARMA, 2004). De forma complementar, Ahuja e Katila (2001) afirmam que recursos externos que sejam combinados com recursos internos devem melhorar a produtividade da inovação (AHUJA; KATILA, 2001).

O exposto acima, em conjunto, mostra que empresas com capacidade de gestão de informações de mercado geram mais ideias, são melhores em refinar o conceito do produto e aprendem com esse processo. Essas atividades/processos ajudam a empresa prever de forma mais precisa como será o ambiente para o novo produto. Assim, essas empresas devem desenvolver novos produtos com mais rapidez e precisão do que os concorrentes (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016).

De forma análoga, Li e Calantone (1998) conduziram uma pesquisa com 236 empresas americanas de alta tecnologia e encontraram uma relação positiva entre os processos de conhecimento sobre clientes e concorrentes e a vantagem de novos produtos (LI; CALANTONE, 1998). Mais recentemente, Luca e Atuahene-Gima (2007), também pesquisando empresas de alta tecnologia, mas desta vez na China, encontraram relação positiva entre os mecanismos de integração de conhecimento e desempenho de inovação em produtos (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

Já em 2016, Krush et al. coletaram dados de 156 empresas de *business-to-business* e encontraram suporte para a hipótese que a capacidade de gestão de informações de mercado tem relação positiva com o desempenho de mercado (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016).

Portanto, reforça-se que as habilidades ligadas ao desenvolvimento de novos produtos têm efeito positivo sobre o desempenho com clientes.

Por fim, as habilidades referentes ao lançamento de novos produtos referem-se a: (1) garantir que os produtos lançados sejam consistentes com as necessidades dos clientes e (2) que se forneça suporte a vendas. O primeiro ponto assemelha-se ao argumento que já foi desenvolvido acima. Isto é, se os produtos lançados têm mais consistência em relação às necessidades de clientes, esses tendem a ficar mais satisfeitos e a manter o relacionamento com a empresa.

Já em relação ao segundo ponto, se os clientes percebem que a empresa tem a habilidade de dar suporte a vendas, especialmente realizando tarefas de pós-venda, como responder dúvidas de uso e fornecendo manutenção, eles tendem a ficar mais satisfeitos com a empresa vendedora. Mesmo que a empresa tenha falhado em um primeiro momento, o suporte faria com que, pelo menos, o índice de insatisfação fosse

menor (TAX et al., 1998). Esse argumento é especialmente válido para PMEs, pois elas tendem a ter menos recursos de legitimidade em relação ao mercado (CARSON, 2007) e os clientes podem ser mais hostis contra elas.

Além dos argumentos expostos, existem diversos estudos na literatura de marketing apontando para a relação positiva entre a inovação e o desempenho (e.g. BAKER; SINKULA, 2009; NGO; O'CASS, 2012; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016; SEGUIN, 2015). Importante afirmar que cada um dos estudos exemplificados entende “desempenho” de forma diferente. Mesmo assim, acredita-se que eles reforcem o argumento proposto, dado que o desempenho tem efeito sequencial, primeiro sobre clientes, depois sobre o mercado (vendas e sucesso de novos produtos) e, finalmente, sobre os indicadores financeiros (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). De maneira formal, espera-se que:

H3: Quanto maior for a capacidade de desenvolvimento de novos produtos nas PMEs, maior o desempenho com clientes.

2.7.4 Capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho com clientes

Propõe-se que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tenha um efeito mediador na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Um efeito mediador é aquele que explica **como** uma variável influencia outra (BARON; KENNY, 1986).

Na primeira hipótese desse estudo, propôs-se que existe um efeito direto entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Aqui, busca-se articular que parte desse efeito ocorre por meio do desenvolvimento e uso da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

A capacidade de venda pessoal é formada pela habilidade da equipe de vendas em: analisar necessidades de clientes, prover informações, adaptação a novas circunstâncias e geração de confiança (KRUSH et al., 2013; MORGAN, 2012; SCHROCK et al., 2016).

Como já foi argumentado, essas habilidades devem gerar maiores níveis de satisfação, retenção e atração de clientes. No entanto, analisar e perceber necessidades dos clientes pode se tornar inócuo se a empresa não possuir uma

maneira de atender essa necessidade. Da mesma forma, agir como um “dilatador das fronteiras” (*boundary spanner*), trazendo informações sobre o mercado para dentro da empresa (ALDRICH; HERKER, 1977), também pode se mostrar pouco efetivo em termos de melhorar o desempenho com clientes se a empresa não gerenciar e usar essas informações (NARASIMHAN; RAJIV; DUTTA, 2006).

Dessa forma, entende-se que o uso das informações de mercado e da análise das necessidades de clientes por meio de habilidades interfuncionais (*i.e.*, capacidade de desenvolvimento de novos produtos) ajudará a explicar como a capacidade de venda pessoal influencia o desempenho com clientes.

Além disso, sabe-se que uma variável importante na adoção de novos produtos pelos clientes é a incerteza. Particularmente, existe incerteza a respeito de benefícios esperados, custo benefício da inovação e opções de uso (TALKE; HULTINK, 2010).

Assim, quando a empresa possui maior capacidade de vendas pessoal ela vai conseguir sobrepujar os efeitos da incerteza dos clientes. Afinal, quando a empresa tem habilidade de gerar confiança, ela poderá reduzir a incerteza de seus clientes. Ainda, quando a empresa possui a habilidade de prover informações, ou seja, quando consegue explicar de forma clara seu produto, reduz a incerteza quanto a benefícios esperados. Finalmente, quando a empresa detém habilidade de adaptação a novas circunstâncias e quando consegue analisar as necessidades pontuais dos clientes, consegue diminuir as incertezas quanto as opções de uso.

Outra linha de raciocínio se dá quanto a questão da incerteza dentro da empresa. Quanto maior for a habilidade dos vendedores em criar e manter relacionamento com clientes, menor será a incerteza organizacional em termos de (1) volume de vendas, (2) possibilidade de fracasso na implantação de um novo produto (TALKE; HULTINK, 2010). Entretanto, essa redução de incerteza na empresa não se traduz, automaticamente, em mais satisfação para os clientes.

A empresa, munida de maior segurança (pela redução da incerteza), poderia se engajar mais em atividades de desenvolvimento de novos produtos. Essas atividades, por óbvio, acarretariam em mais produtos. Ainda, quanto maior for a linha de produtos que a empresa possui, maior a probabilidade de satisfazer, atrair e reter clientes (PANAGOPOULOS; RAPP; OGILVIE, 2017).

Panagopoulos, Rapp e Ogilvie (2017) também encontraram que a força do laço entre fornecedor e cliente tem influência sobre o desempenho do vendedor que

busca soluções para os clientes. Em outras palavras, se a empresa e o cliente possuírem um relacionamento próximo, o vendedor conseguirá prover soluções mais adequadas às necessidades do cliente.

Por fim, o estudo da relação entre capacidade de venda pessoal e desempenho com clientes mediado pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos em PMEs deve ser mais acentuado. Isso porque PMEs tradicionalmente possuem mais proximidade com os clientes (DONNELLY et al., 2015). Dessa forma, conhecem de maneira mais particular suas necessidades e anseios. Portanto, conhecendo o cliente de forma mais profunda a empresa tende a buscar soluções para atendê-lo, oportunizando o desenvolvimento de habilidades de desenvolvimento de novos produtos.

Embora os trabalhos empíricos na literatura de marketing que versam sobre a capacidade de vendas considerem-na antecedente ao desempenho com clientes (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014), não foram encontrados estudos empíricos que envolvam a capacidade de vendas e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Mesmo assim, dada a argumentação nessa seção, acredita-se que:

H4: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos media a relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes nas PMEs.

2.7.5 Desempenho com clientes e desempenho financeiro

Seguindo o ensinamento de Combs Crook e Shook (2005), separou-se o desempenho operacional (desempenho com clientes) do desempenho organizacional (desempenho financeiro). Com base em meta-análise, esses autores concluíram que o desempenho operacional é antecedente ao desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Dessa forma, entende-se que o desempenho com clientes influencie o desempenho financeiro.

Quanto aos estudos específicos da literatura de marketing, percebe-se que o desempenho tem efeito sequencial. Ou seja, o desempenho seria mensurado, em primeiro lugar, quanto ao cliente (e.g. satisfação), depois quanto ao mercado (e.g. participação de mercado) e, conseqüentemente, quanto aos aspectos financeiros. Dentre estes estudos, podem-se ressaltar as pesquisas de Rust et al. (2004) e de

Katsikeas et al (2016) que mostram conceitualmente esse encadeamento de desempenhos.

Segundo Rust et al. (2004), as ações táticas e estratégicas de marketing – tais como o uso das habilidades de desenvolvimento de novos produtos e de vendas – deve influenciar a atitude e a satisfação do consumidor. Também afirmam que um maior nível de satisfação influenciaria o resultado financeiro da empresa.

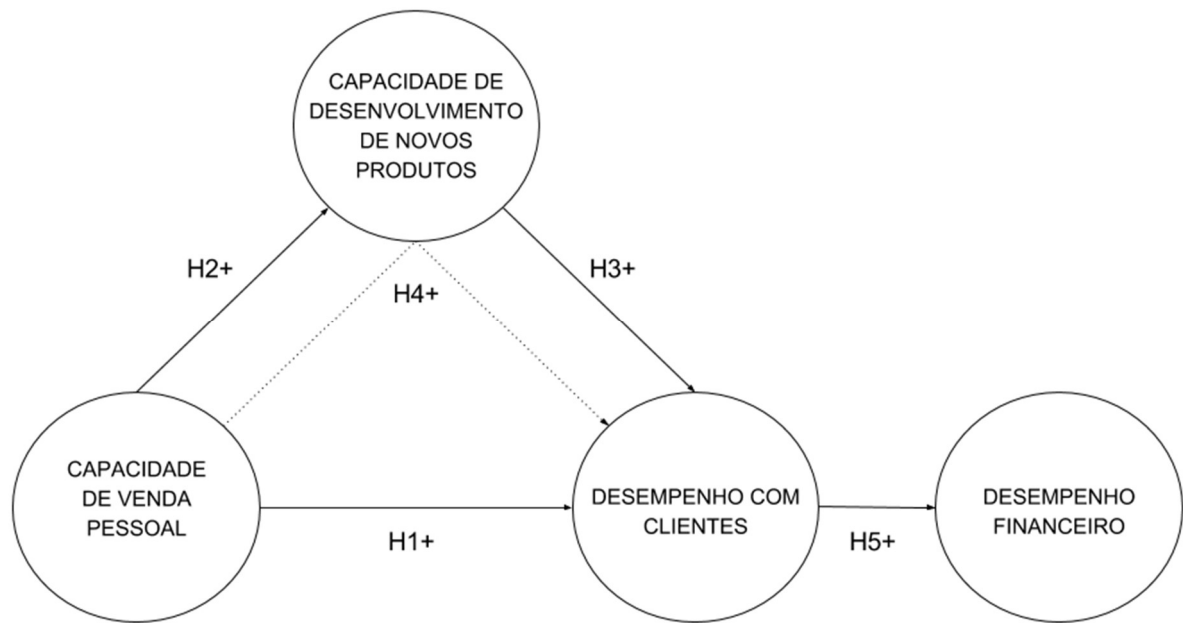
Essa relação teórica já foi bastante testada pela literatura de marketing. Como exemplo, Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) encontraram, em uma amostra de empresas italianas, que o desempenho com clientes influencia – ainda que de maneira indireta, mediada pelo desempenho de mercado – a lucratividade. Também, Peltier, Zahay e Lehmann (2013), ao entrevistar 166 executivos do setor financeiro norte americano, detectaram relação positiva entre o desempenho com clientes e o desempenho organizacional. Ainda, Sok, O’Cass e Miles (2016) estudaram a mesma relação em PMEs do Camboja (um país em desenvolvimento). Eles entrevistaram 160 executivos e encontraram uma correlação bastante expressiva entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro (SOK; O’CASS; MILES, 2016).

Com os argumentos apresentados acima e baseado em estudos empíricos anteriores, acredita-se que:

H5: Quanto maior desempenho com clientes, maior será o desempenho financeiro nas PMEs.

O modelo estrutural e as hipóteses desta pesquisa são apresentadas na figura 7.

Figura 7. Modelo proposto e hipóteses



Fonte: elaborado pelo autor

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico, ao contrário do conhecimento popular ou religioso, é baseado no uso do método científico (ANDERSON, 1983). Esse tipo de conhecimento deve ser factual, sistemático e verificável (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para garantir essas características, nessa seção serão descritos os procedimentos metodológicos empregados para responder ao problema de pesquisa desse trabalho: Qual é o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes, e qual é a relação entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro em pequenas e médias empresas?

3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

As hipóteses de pesquisa demonstradas graficamente na figura 7, bem como os trabalhos nas quais estão fundamentadas, estão descritas na tabela 2.

Tabela 2. Hipóteses do estudo

Hipótese	Referência
H1: Quanto maior for a capacidade de venda pessoal nas PMEs, maior será o desempenho com clientes.	GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; Hill, 2001; KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014;
H2: Quanto maior for a capacidade de venda pessoal nas PMEs, maior será sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos.	ALDRICH; HERKER, 1977; BOCCONCELLI et al., 2016; EIRIZ; FARIA; BARBOSA, 2013; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; MAKADOK, 2001; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016; WANG; GUPTA; GREWAL, 2017;
H3: Quanto maior for a capacidade de desenvolvimento de novos produtos nas PMEs, maior o desempenho com clientes.	BAKER; SINKULA, 2009; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016; HELFAT, 1997; ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; KRUSH et al., 2013; LI; CALANTONE, 1998; LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007; NGO; O'CASS, 2012;

	RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016;
<hr/>	
H4: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos media a relação entre a capacidade de vendas pessoal e o desempenho com clientes nas PMEs.	ALDRICH; HERKER, 1977; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; NARASIMHAN; RAJIV; DUTTA, 2006; PANAGOPOULOS; RAPP; OGILVIE, 2017; TALKE; HULTINK, 2010;
<hr/>	
H5: Quanto maior desempenho com clientes, maior será o desempenho financeiro nas PMEs.	COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004; SOK; O'CASS; MILES, 2016;

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Neste trabalho foram apresentadas as relações entre capacidade de venda pessoal, a capacidade desenvolvimento de novos produtos, o desempenho com clientes e o desempenho financeiro. Abaixo, apresenta-se a definição constitutiva e operacional de cada um deles.

3.2.1 Capacidade de venda pessoal

Definição constitutiva: A capacidade de vendas pessoal é definida como o conjunto de conhecimentos e habilidades coletivos, incorporados nos processos organizacionais, que permitem à empresa utilizar técnicas de vendas e possibilitam estruturação e manutenção de relacionamento com clientes (GRANT, 1996; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; MAKADOK, 2001).

Definição Operacional: a capacidade de venda pessoal foi mensurada por meio de um processo estatístico, no qual foi considerada como um construto reflexivo de segunda ordem. Seguindo o trabalho de Guenzi, Sajtós e Troilo (2016), a capacidade de vendas foi refletida pela mensuração da capacidade de *salesmanship*

e da capacidade de gestão de contas (ambas mensuradas de maneira reflexiva). Apresenta-se então a definição operacional dessas capacidades de primeira ordem, cujos itens podem ser observados no apêndice I desse trabalho.

Definição Operacional capacidade de *Salesmanship*: Esse construto foi operacionalizado por meio de escala subjetiva desenvolvida em 2016 por Guenzi, Sajtos e Troilo (anexo I). Ela é medida como um construto reflexivo e apresentou naquele trabalho uma confiabilidade composta de 0.78.

Definição Operacional capacidade de *gestão de contas*: Esse construto foi operacionalizado por meio de escala subjetiva desenvolvida em 2016 por Guenzi, Sajtos e Troilo (anexo I). Ela é mensurada como um construto reflexivo e apresentou naquele trabalho uma confiabilidade composta de 0.93.

3.2.2 Capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Definição constitutiva: a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é o conjunto de conhecimentos e habilidades incorporados nos processos interfuncionais que possibilitam a empresa gerenciar informações relativas ao mercado onde atua, desenvolver novos conhecimentos tecnológicos, combiná-los com tecnologias existentes e lançar novos produtos (GRANT, 1996; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Definição operacional: a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi mensurada por meio de um processo estatístico, no qual foi considerada como um construto reflexivo de segunda ordem. Segundo Hair et al. (2014), um construto de ordem superior é a causa espúria que explica a correlação entre os construtos de ordem inferior. Dessa forma, seguindo a operacionalização de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016), a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi refletida pela mensuração da capacidade de pesquisa e desenvolvimento, pela capacidade de gestão de informações de mercado e pela capacidade de lançamento de novos produtos. Apresenta-se então a definição operacional dessas capacidades de primeira ordem, cujos itens podem ser observados no apêndice I desse trabalho.

Definição operacional da capacidade de gestão de informações de mercado: a capacidade de gestão de informações de mercado foi mensurada por meio de escala

subjetiva desenvolvida por Vorhies e Morgan (2005) (anexo I). Essa escala de cinco itens busca capturar a habilidade que a empresa possui para adquirir, gerenciar e usar informações sobre clientes e concorrentes (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016). Naquele trabalho essa escala apresentou um índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) de 0,85 (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Definição operacional de capacidade de pesquisa e desenvolvimento: a capacidade de pesquisa e desenvolvimento foi mensurada por meio da aplicação de escala subjetiva desenvolvida por Vorhies e Morgan (2005) e adaptada por Rubera, Chandrasekaran e Ordanini em 2016 (anexo I). A adaptação feita referiu-se à remoção do item “lançamento com sucesso de produtos/serviços”, pois essa atividade é mais condizente com a capacidade de lançamento de novos produtos. Essa escala apresentou um índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) de 0,85 (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

Definição operacional de capacidade de lançamento de novos produtos: a capacidade de pesquisa e desenvolvimento foi mensurada por meio da aplicação de escala subjetiva apresentada Rubera, Chandrasekaran e Ordanini em 2016 (anexo I). Naquele estudo, essa escala apresentou um índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) de 0,86 (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2016).

3.2.3 Desempenho com clientes

Definição constitutiva: O desempenho com clientes é um dos desempenhos operacionais da área de marketing (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Ele é formado pelo resultado da empresa quanto à satisfação, atração, retenção e construção de relacionamento com clientes, em relação aos seus concorrentes (NGO; O'CASS, 2012).

Definição Operacional: o desempenho com clientes será medido por meio da aplicação de escala subjetiva desenvolvida por Ngo e O'Cass (2012) (anexo I). Essa escala apresentou confiabilidade composta de 0,77 naquele estudo e é uma adaptação de Jayachandran et al. (2005), Ramani e Kumar (2008) e Ramaswami et al. (2009) (NGO; O'CASS, 2012). Os itens dessa escala podem ser vistos no apêndice I.

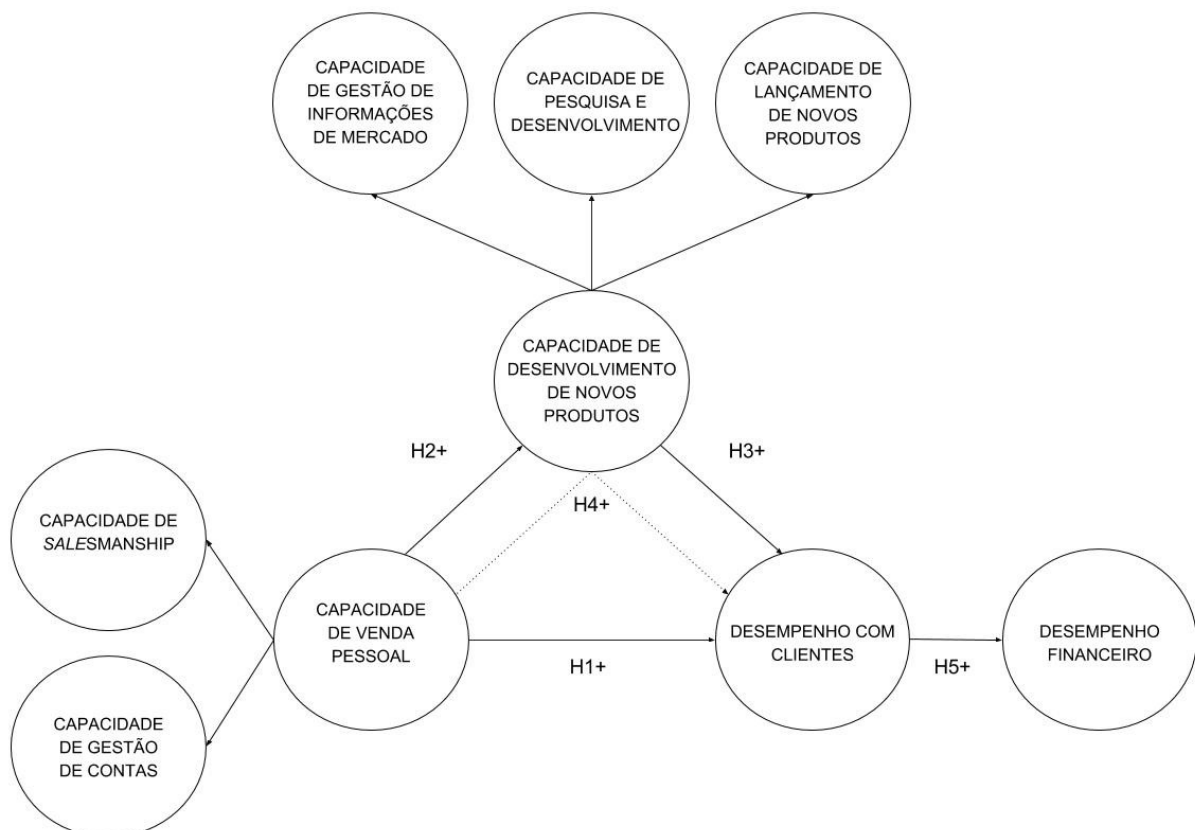
3.2.4 Desempenho Financeiro

Definição constitutiva: O nível dos resultados financeiros em termos de lucratividade e de retorno sobre investimentos, ativos e vendas em relação aos concorrentes (BARNEY, 1991; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; NYBAKK, 2012; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015).

Definição Operacional: o desempenho financeiro será mensurado por meio da composição entre escalas subjetivas encontradas em Nybakk (2012) e Thornton, Henneberg e Naudé (2015). Essa composição foi necessária para adequar a escala a ser utilizada nesse trabalho com a definição constitutiva e com a literatura utilizada (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016). A escala está disponível no anexo I deste documento.

No intuito de facilitar a visualização da interação dos conceitos delineados, apresenta-se na figura 8 o modelo de mensuração aplicado.

Figura 8 modelo de mensuração



Fonte: elaborado pelo autor

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa pura ou básica, em oposição ao conceito de pesquisa aplicada. Isso por que o fundamento lógico do problema de pesquisa não é algo que *precisa ser feito* e sim algo que se *precisa saber* (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2000).

Seguindo a classificação de Malhotra e Birks (2007), pode-se dizer que esta pesquisa tem um desenho conclusivo e não exploratório, pois o objetivo de um estudo conclusivo é testar hipóteses e examinar relacionamentos específicos (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Esse tipo de pesquisa é marcado pela formalidade e por grandes amostras, permitindo que seus resultados sejam analisados por meio de análise quantitativa (MALHOTRA; BIRKS, 2007). É uma característica do desenho conclusivo que a análise de dados seja realizada de forma quantitativa, opondo-se à conclusiva (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Portanto, pode-se dizer que essa é uma pesquisa quantitativa.

Os estudos que fazem a formulação de hipóteses antes da pesquisa e que buscam descrever um fenômeno, mas que não manipulam a variável independente, são caracterizados como pesquisas descritivas (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Dessa forma, como os construtos presentes nesse trabalho não serão manipulados, e sim medidos, e como foram realizadas hipóteses de pesquisa com base na literatura e em estudos empíricos anteriores, entende-se que este estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva.

Essa pesquisa possui outra característica classificatória que é o fato de ser realizada em apenas um momento no tempo. Esse tipo de pesquisa, onde elementos de uma população são inquiridos em apenas uma oportunidade, é chamada de pesquisa de corte transversal (CRESWELL, 2010; MALHOTRA; BIRKS, 2007). Malhotra e Birks (2007) chamam este tipo de pesquisa de desenho de pesquisa por questionário (*survey research design*).

O método escolhido para se responder à questão de pesquisa desse trabalho foi o método de levantamento (ou *survey*). Esse método é o mais adequado, pois permite fazer inferência de algumas características para uma população a partir de uma amostra (CRESWELL, 2010). Ou seja, consegue-se inferir atributos de uma grande população a partir de um grupo relativamente pequeno.

Além disso, o método de levantamento é um processo relativamente rápido de coleta de dados (CRESWELL, 2010), o que se adequa com mais parcimônia às exigências impostas ao presente trabalho.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesse trabalho, a população da pesquisa é a de empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. De acordo Capanema et al. (2007, p. 146), “mesmo não podendo ser conceituado como um setor intensivo em ciência e tecnologia, a indústria de HPPC apresenta uma dinâmica setorial que proporciona expressivas vantagens competitivas para empresas que incorporam a inovação em suas estratégias de médio e longo prazos”. Somando-se a isso o fato que o Brasil é o quarto maior mercado mundial de produtos HPPC, e que este mercado cresceu, já descontada a inflação, 11,4% ao ano, em média, entre os anos de 1994 e 2015 (ABIHPEC, 2016), tem-se que o setor é apropriado para o teste da relação entre construtos relacionados a inovação, marketing e vendas.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2017), existem 2650 empresas nesse setor em todo Brasil. Dada a impossibilidade de recursos de se atingir todas essas empresas, procurou-se realizar um procedimento de amostragem (CRESWELL, 2010). Como não se encontrou uma maneira de garantir que os selecionados respondam a pesquisa para se executar um método de amostragem probabilístico, foi utilizado um método chamado de não probabilístico (MALHOTRA; BIRKS, 2007). O método não probabilístico utilizado foi o de amostra por conveniência devido ao fácil acesso e à cooperação. Não obstante, entende-se que esse método tem suas limitações. Dentre elas, há algumas fontes de vieses e consequentemente diminuição da possibilidade de generalização para a população (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Para Hair et al. (2014), o tamanho da amostra requerido para análise de dados por meio de modelagem de equação estrutural com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) é contingente ao número máximo de preditores que um determinado construto possui. A escolha pelo PLS-SEM será tratada posteriormente.

No modelo apresentado na figura 7, percebe-se que o construto com o maior número de antecedentes é o desempenho com clientes, com dois antecedentes. Com isso, buscando um poder estatístico de 80%, em consonância com a tradição das

pesquisas (HAIR JR. et al., 2014), decidiu-se que a amostra deveria conseguir captar mudanças pequenas no R^2 (tamanho do efeito), ou seja 0,10. Além disso, para maior parcimônia, decidiu-se que o nível de significância buscado seria de 1%. Com todos esses parâmetros, a amostra mínima que deveria ser buscada seria de 158 casos (HAIR JR. et al., 2014).

Para conseguir os dados de contato das empresas da população indicada, empresas do setor de HPPC, utilizou-se como estratégia a busca por aquelas que solicitaram autorização de funcionamento junto à ANVISA, uma vez que essa informação é pública. Para tanto, usou-se o site específico de busca da ANVISA (<https://consultas.anvisa.gov.br/#/empresas/>) e filtrou-se a atividade “Fabricar”, ou seja, empresas que solicitaram licença para a fabricação de produtos inspecionados por essa agência governamental. Como a ANVISA fiscaliza empresas fora do setor econômico de escopo deste trabalho, filtrou-se também por produto “Cosméticos” – as outras opções eram medicamentos, saneantes, alimentos, produtos para saúde. Por fim, foram filtradas apenas as empresas com situação “Ativa”, na expectativa de encontrar empresas em funcionamento.

A coleta resultou em uma lista de 2700 empresas. Após a remoção de 22 empresas em duplicidade e de 931 que não declaravam o telefone de contato, a base final contava com 1747 empresas do setor de HPPC. Foram contatadas, via telefone, um total de 924 empresas dessa base, das quais, 252 se dispuseram a responder a pesquisa. Portanto, a taxa de retorno obtida foi de 27,27%. Essa taxa é semelhante ao obtido por Rubera et al. (2016), quando pesquisavam a capacidade de desenvolvimento de novos produtos nos Estados Unidos (31,3%) e superior ao que Guenzi et al. (2016) obtiveram, quando pesquisavam sobre capacidade de vendas na Itália (8,2%). Portanto, comparável com os estudos que guardam a maior semelhança com o atual.

Entretanto, a base de dados para as análises neste trabalho ainda foi refinada, pois percebeu-se 14 empresas que se declaravam “grandes” pelo critério de número de funcionários – mais de 500 funcionários (SEBRAE, 2017) – ou pelo critério de faturamento – receita superior a R\$ 20 milhões (ANVISA, 2017). Além disso, 4 empresas (ID 58,106,175 e 180) foram removidas da base final por terem sido consideradas “outliers”, ou seja, seu padrão de resposta é muito diferente das demais e suas respostas poderiam enviesar a análise de dados. Portanto, a base final, já purificada, envolveu 234 casos (n=234).

3.5 COLETA DE DADOS

Esta seção busca expor o método utilizado para construção do instrumento de coleta de dados, como foi a validação e o teste. Mostra, ainda, como foi o procedimento para coletar respostas.

3.5.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário estruturado. Segundo Malhotra e Birks (2007), esse tipo de questionário gera respostas espontâneas e racionais. O instrumento de pesquisa foi composto de cinco blocos: (1) capacidade de desenvolvimento de novos produtos, subdividida em capacidade de gestão de informações de mercado, capacidade de pesquisa e desenvolvimento e capacidade de lançamento de novos produtos; (2) capacidade de venda pessoal, subdividido em capacidade de gestão de contas e capacidade de *salesmanship*; (3) desempenho organizacional, subdividido em desempenho com clientes, desempenho de mercado e desempenho financeiro; (4) caracterização da empresa; (5) caracterização do respondente.

O primeiro ponto na criação do instrumento de coleta de dados foi o de busca pelas escalas mais adequadas. Para a busca dessas escalas, parte-se da forma com que será mensurada a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, como um construto reflexivo de segunda ordem. No intuito de se realizar essa mensuração, é necessário aferir as três capacidades de primeira ordem: a capacidade de gestão de informações de mercado, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de lançamento de novos produtos. Essa mensuração foi realizada utilizando as mesmas escalas que Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016) utilizaram. As escalas de capacidade de gestão de informações de mercado e capacidade de pesquisa e desenvolvimento são oriundas do trabalho de Vorhies e Morgan, em 2005. Já a escala de capacidade de lançamento de novos produtos tem base no próprio artigo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016). A escolha dessas escalas decorre do fato de que o conceito e a operacionalização do construto de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini em 2016 são os mais próximos da base teórica desta dissertação. Ademais, testar a mesma escala em um novo ambiente é, *per si*, uma contribuição para a literatura - ainda que seja uma contribuição menor.

Já a escolha das escalas para medir a capacidade de venda pessoal ocorreu de maneira mais direta. Três escalas que mensuram capacidade de vendas foram encontradas na literatura: a de Vorhies e Morgan (2005), a de Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014) e a de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016). A escala de Vorhies e Morgan (2005) foi preterida, pois além de ter apenas 4 itens e de não ter sido feita com base em uma definição constitutiva clara e explícita, os próprios autores sugeriram que o construto fosse refinado (VORHIES; MORGAN, 2005). Além disso, a escala de Vorhies e Morgan (2005) mensura vendas de maneira geral e, nesse trabalho, reconhece-se que há diferenças entre a capacidade de gestão da força de vendas e a capacidade de venda pessoal.

A segunda escala analisada foi a de Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014). Essa escala tem a mesma característica de Vorhies e Morgan (2015) quanto à generalização da capacidade de vendas. Por essa razão, tomou-se a decisão de não a utilizar.

Já a escala de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) é baseada em definição explícita e granular sobre o conceito de vendas. Esses autores apontam que a capacidade de vendas da empresa é formada tanto pela capacidade de gestão da força de vendas quanto pela capacidade de venda pessoal. Definindo “capacidade de venda pessoal”, Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) propuseram que ela seja o reflexo da habilidade dos vendedores criarem e manterem relacionamento com clientes e da técnica de vendas. Essa definição proporcionou a dedução das hipóteses nesse trabalho e, portanto, foram utilizadas as mesmas escalas para sua mensuração. Além disso, a escala desses autores foi testada apenas no contexto italiano e com uma amostra de empresas de vários setores (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). O fato da escala de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) ainda não ter sido testada em outros contextos pode ser um complicador para esse trabalho. Por outro lado, pode ser uma contribuição menor à literatura de marketing.

Para a mensuração de desempenho com clientes foi escolhida a escala desenvolvida por Ngo e O'Cass (2012) pelos seguintes motivos: em primeiro lugar sintetiza bem o que é buscado nesse trabalho em termos de variável dependente. Isso quer dizer que se trata de uma escala que reflete diretamente o esforço de marketing e que tem relação próxima com os demais construtos. Em segundo lugar, Ngo e O'Cass (2012) tiveram o cuidado de formatar a escala de acordo com estudos

anteriores que mensuravam as partes do construto. Ou seja, mantém-se a comparabilidade desta dissertação com resultados anteriores.

Por fim, a escala de desempenho financeiro escolhida foi uma composição entre as escalas encontradas em Nybakk (2012) e Thornton, Henneberg e Naudé (2015). Essas escalas foram escolhidas por já terem sido utilizadas na literatura de marketing para mensurar desempenho financeiro de forma subjetiva (declarada), e por trazerem indicadores muito próximos. A composição foi necessária para que ficassem na escala final apenas os itens que representassem o resultado financeiro/contábil – resultados de “retorno” e de lucratividade – deixando-se de lado resultados de “crescimento” e competitividade geral. Isso foi feito por que a literatura mostra que (1) o desempenho organizacional é um construto multidimensional, e um indicador geral não se adequa a essa definição e (2) indicadores de crescimento fazem parte de outra dimensão do desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005), além de serem medidas pouco precisas para PMEs (CARSON, 2007).

Então, é preciso estabelecer qual referencial e qual horizonte de tempo será utilizado para medir o desempenho (KATSIKEAS et al., 2016). Como será utilizada uma pesquisa de corte transversal neste trabalho, o horizonte de tempo será o último ano, tanto para as variáveis independentes como para as dependentes.

Quanto ao referencial, serão utilizados os concorrentes. Usar como referencial os concorrentes se torna evidente à luz da base teórica aplicada neste trabalho (VBR). Se a VBR é uma teoria que visa estudar as bases para a vantagem competitiva (BARNEY, 1991), logo, deve-se verificar como as capacidades ajudam a sobrepujar os concorrentes. Além disso, estudar os concorrentes como referencial já é comum no estudo de capacidades (NGO; O'CASS, 2012; SOK; O'CASS; MILES, 2016; SOK; O'CASS; SOK, 2013), e usar os mesmos indicadores ajuda na comparabilidade dos resultados (KATSIKEAS et al., 2016).

Dessa forma, atendem-se aos principais pontos levantados por Katsikeas et al. (2016) quanto a especificação do desempenho: (1) foi oferecida uma explicação inteligível para a escolha da variável de desempenho, (2) essa variável é a que mais se aproxima dos demais construtos utilizados no estudo, (3) ela se assemelha ao conceito de desempenho de estudos recentes sobre capacidades, (4) foi apresentado o referencial a que será mensurado o desempenho e (5) foi apontado o horizonte de tempo (KATSIKEAS et al., 2016).

Todas as escalas foram medidas em 7 pontos, sendo que o ponto 1 é ancorado em “muito pior que seus concorrentes” e o ponto 7 em “muito melhor que os concorrentes”. Esse tipo de escala é denominada como “escala de classificação por itens” e, especificamente a escala utilizada nesse trabalho, é do tipo diferencial semântico (MALHOTRA; BIRKS, 2007). A decisão pelo uso dessa categoria de escala é justificada pela versatilidade e facilidade de construção e análise dos dados (MALHOTRA, 2012), além de ser o método que foi utilizado na administração original das escalas, o que gera comparabilidade de resultados.

Após a escolha das escalas, como todas estavam originalmente em inglês e a aplicação da pesquisa foi em português, escolheu-se um método de tradução chamado “tradução reversa”. Esse método foi escolhido pois garante que o conteúdo traduzido tenha o mesmo significado do conteúdo original e por ser tradição na área de pesquisas em marketing (e.g. SOK; O’CASS; SOK, 2013; TERLUTTER; DIEHL; MUELLER, 2010). Esse método consistiu na tradução do inglês para o português, realizada pelo mestrando responsável por esse trabalho e subsequentemente foi traduzido do português para o inglês por um estudante de doutorado proficiente na língua inglesa e nativo na língua portuguesa. O resultado da tradução reversa foi comparado com o original com finalidade de se atestar a qualidade da tradução. O processo foi repetido uma segunda vez (com outro estudante de doutorado fazendo a tradução reversa), pois a primeira iteração não produziu resultados satisfatórios. O resultado dessa tradução pode ser visto no apêndice I desse trabalho.

A próxima questão metodológica a ser endereçada foi a validação do instrumento de pesquisa. Para tanto, procurou-se garantir a validade do construto, ou, como é chamada por Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), “validade de tradução”. Essa é composta pela validade de conteúdo e pela validade de face (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). A validade de conteúdo trata-se do grau em que os elementos do conteúdo são relevantes para representar o construto e a validade de face mostra o quanto a escala é prática, pertinente ao que se está medindo e fácil de ser aplicável e entendida (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Analisou-se a validade de conteúdo e de face por meio de avaliação de três especialistas acadêmicos, professores doutores com experiência nos construtos apresentados nesse trabalho. Ademais, foram escolhidos três especialistas de mercado, profissionais com larga experiência no setor analisado e que trabalham nas

áreas de desenvolvimento de novos produtos e/ou marketing/vendas para avaliar a validade das escalas.

Não obstante, foi pedido para que esses professores e especialistas avaliem também a validade nomológica das interações propostas nesse trabalho. A validade nomológica trata-se do quanto uma previsão formal baseada em um modelo teórico será confirmada após a pesquisa (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

3.5.2 Validação com especialistas acadêmicos

No dia 07 de junho de 2017 foi realizada uma reunião com três acadêmicos para realizar a validação do instrumento de pesquisa. Cada um dos itens de todas as escalas propostas foi analisado. Foram feitas orientações para adequar as escalas do questionário aos construtos que estão sendo mensurados e, também, para que fossem mais facilmente entendidos pelos respondentes. As principais considerações estão descritas abaixo e o resultado final dessa validação está no apêndice II desse trabalho.

A primeira contribuição dos especialistas acadêmicos foi no sentido de deixar as afirmações mais pessoais, ao invés de usar verbos no infinitivo. Por exemplo: no primeiro item da capacidade de gestão de informações de mercado trocou-se "coletar informações" por "coleta informações".

O segundo grupo de contribuições foi quanto ao entendimento em si das sentenças. Buscaram-se sentenças que explicassem de maneira mais completa o que a variável latente está mensurando. Por exemplo, ao invés de "teste de mercado de novos produtos" preferiu-se "testa a adequação de novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes" na terceira questão sobre a capacidade de pesquisa e desenvolvimento.

O terceiro grupo de contribuições foi no sentido de mudar de maneira incisiva o primeiro item da capacidade de *salesmanship*. Enquanto na tradução original o item era "clientes com vendas cruzadas ou adicionais (*cross/up selling*)", percebeu-se a necessidade de explicar melhor o que seriam as vendas cruzadas e entendeu-se que essa habilidade pode ser diferente para produtos e serviços. Dessa maneira, esse item deu origem a dois novos itens com a redação: "...oferecem produtos complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos" e "...oferecem serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos".

Além disso, entendeu-se que a mensuração de desempenho financeiro seria muito rasa com apenas dois itens. Então, foram buscados outros estudos que usavam mensuração de desempenho financeiro de maneira declarada e chegaram-se a quatro itens, conforme demonstrado no apêndice II.

Foram também validados os itens que deveriam constar na caracterização das empresas e dos respondentes.

Por fim, decidiu-se que não deveria haver ancoragem no ponto 4 do questionário (mesmo que os concorrentes), especialmente porque o mesmo seria aplicado via telefone. No entanto, foi mantida a ancoragem nos pontos 1 e 7 (muito pior e muito melhor que os concorrentes, respectivamente).

Portanto, após essa reunião e atendendo às alterações solicitadas pelos especialistas acadêmicos, entende-se que há um indicativo de validade de conteúdo, de face e nomológica.

Após essa validação com acadêmicos, um procedimento semelhante foi realizado com especialistas de mercado, conforme descrito na próxima seção.

3.5.3 Validação com especialistas de mercado

Embora os especialistas de mercado possam fornecer contribuições quanto à validade de conteúdo e nomológica, o principal objetivo em entrevistá-los é garantir a validade de face do instrumento de pesquisa.

Foram entrevistados três especialistas em datas e lugares diferentes de acordo com a disponibilidade de tempo. A primeira entrevista ocorreu em 14/06/2017. O entrevistado é gestor de marketing de uma linha de produtos de um grande fabricante nacional. Ele é formado em administração, possui MBA em marketing e possui 6 anos de experiência no setor.

A segunda entrevista ocorreu em 27/06/2017. O entrevistado é proprietário de uma empresa de médio porte que comercializa produtos de HPPC para diversos estados no país. Ele é formado em engenharia e possui 5 anos de experiência no setor.

A terceira e última entrevista ocorreu no dia 05/07/2019. A entrevistada é gestora de uma filial comercial de uma grande empresa multinacional do setor de HPPC. Ela é formada em administração e possui especialização em marketing e possui 7 anos de experiência no setor.

Esses especialistas de mercado fizeram diversas orientações para que os itens fossem mais facilmente entendidos pelos respondentes. O resultado dessa validação é o instrumento final de pesquisa que pode ser visto na íntegra no apêndice III desse trabalho.

A primeira contribuição realizada pelos especialistas de mercado foi também a que gerou o maior número de alterações no instrumento de pesquisa. Percebeu-se que a decisão de deixar o início do enunciado na parte superior do bloco de itens e somente seu complemento dentro do bloco poderia causar dificuldade na resposta. Por exemplo, o enunciado de capacidade de gestão de informações de mercado era "Em relação aos principais concorrentes, em 2016-2017, a minha empresa..." e os itens eram "...coleta informações sobre clientes e concorrentes", "...usa habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing".

Nota-se que houve dificuldade na validação mesmo que essa tenha sido feita pessoalmente e com o instrumento impresso. Percebeu-se que o problema seria agravado no momento da coleta, pois a estratégia de coleta desse trabalho seria entrevista por telefone. Dessa forma, alteraram-se todos os itens da escala de forma que eles ficassem com a redação completa. Citando o mesmo exemplo do parágrafo anterior, os itens ficaram: "Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa coletou informações sobre clientes e concorrentes..." e "Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing..."

A segunda sugestão foi, ao invés de fornecer o horizonte de tempo como "2016-2017" que fosse descrito: "no último ano". Isso se deu porque, como o ano de 2017 ainda não estava encerrado, alguns respondentes poderiam pensar em 2016, outros em 2017 e um terceiro grupo poderia ficar confuso pois os resultados poderiam ser conflitantes entre os anos. A grafia "no último ano" foi melhor entendida pelos profissionais e a interpretação passou a ser que são habilidades e desempenho no ano que se encerra no momento da resposta da pesquisa. O exemplo apresentado no parágrafo anterior já demonstra a aplicação dessa sugestão dos especialistas.

A terceira sugestão, que também já está exemplificada, é colocar os verbos no passado, visto que a pergunta versava sobre o último ano.

A quarta sugestão referiu-se aos itens 2 e 3 da capacidade de *salesmanship*. Especialmente os respondentes que trabalham em empresas de grande porte entenderiam melhor os termos em inglês do que em português, pois eles são utilizados

dessa forma no cotidiano. Dessa forma, o texto desses itens recebeu a adição de "*cross selling*" e "*up selling*" entre parênteses. Por exemplo, o segundo item teve a redação alterada para: "comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores oferecem serviços complementares (*cross selling*) ou adicionais (*up selling*) aos produtos que estão sendo vendidos...". Mesmo que a sugestão tenha sido realizada por gestores de grandes empresas e este trabalho verse sobre PMEs, entendeu-se que o ônus de se ter 5 palavras a mais no item é menor do que o benefício de entendimento.

Sugestão semelhante foi dada na mensuração sobre desempenho financeiro onde foi solicitada explicação sobre "retorno de vendas". Nesse item a redação ficou "Em relação aos nossos principais concorrentes, o retorno sobre as vendas (receita de vendas sobre o investimento em vendas) é ..." e o item sobre retorno sobre investimento recebeu, entre parênteses, a sigla "ROI".

Portanto, após essas três entrevistas com especialistas de mercado, e adequando os indicadores às sugestões, entende-se que o instrumento de pesquisas possui validade de conteúdo, de face e nomológica.

Após a criação do instrumento de pesquisa foi realizado um pré-teste.

3.5.4 Pré-teste

A etapa de pré-teste consiste na aplicação da versão validada do questionário para uma pequena amostra com o objetivo de dirimir problemas e de quantificar o tempo de duração das entrevistas.

O pré-teste foi realizado seguindo a mesma estratégia (entrevista por telefone assistida por computador) que será detalhada na próxima seção desse trabalho - "técnica de coleta de dados". O procedimento foi realizado entre os dias 08 e 10 de agosto de 2017 e totalizou 41 questionários preenchidos.

Os pesquisadores contratados para as entrevistas não apontaram qualquer tipo de problema de entendimento durante a coleta. Dessa forma, o instrumento de pesquisa foi mantido para o restante da coleta e os dados dessa etapa compuseram a amostra final.

Expõe-se, agora, a técnica que foi utilizada para a coleta de dados nessa pesquisa.

3.5.5 Técnica de coleta de dados

Tanto o pré-teste como a coleta de dados em si foram realizados por meio de entrevista por telefone assistida por computador (CATI). Nesse tipo de pesquisa, um pesquisador fica em frente ao um computador usando um telefone com *headset* (MALHOTRA; BIRKS, 2007). O *headset* faz a função do telefone o computador a função do papel e caneta.

Nesta pesquisa, o pesquisador ligava para cada um dos contatos da base e pedia para conversar com um respondente de acordo com o estabelecido - responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing, vendas, CRM ou pesquisa e desenvolvimento em sua empresa. A busca pelos responsáveis, ou seja, uma amostra com respondentes altamente educados, ajuda a evitar o viés de método comum (*common method bias*) (KRUSH et al., 2013). Essa busca teve sucesso, pois mais de 80% dos respondentes possuíam cargos de média ou alta gestão, conforme será exposto na seção de caracterização da amostra.

Quando conseguia o contato com o respondente alvo e o aceite em participar da pesquisa, o pesquisador lia as questões para o respondente e anotava suas respostas em um formulário digital (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Essa forma de pesquisa tem alguns benefícios, tais como a velocidade na coleta e análise de dados. Nesta pesquisa, a velocidade de coleta foi uma preocupação, pois, como o cenário político e econômico brasileiro foi muito instável em 2017, algumas semanas de diferença poderia adicionar vieses no questionário.

Outro ponto positivo da CATI é que o computador verifica automaticamente a consistência da resposta, evitando erros na base de dados (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Além disso, os questionários coletados estão prontamente disponíveis para o pesquisador, o que pode facilitar correções de indicadores ou pré-testes.

No entanto, essa técnica tem algumas desvantagens. A primeira delas é que os respondentes podem não querer ser entrevistados por telefone. Por exemplo, Malhotra e Birks citam uma pesquisa de 2003 do “Conselho de Marketing e Pesquisa de Opinião” onde 7% da amostra que recebeu ligação aceitou participar da pesquisa. Em diversas vezes, o respondente pode confundir o pesquisador com um vendedor buscando informações (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Além disso, em um contexto empresarial, há o problema de conseguir falar com os responsáveis. Em muitas

empresas é realizado um sistema de atendimento de ligações para que seja muito difícil conseguir falar com os gestores.

Para superar essas dificuldades, a forma indicada pela literatura é ter pesquisadores muito bem treinados (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Por essa razão, buscou-se um instituto de pesquisa com experiência na técnica escolhida para administrar os questionários. Em contato com pesquisadores de várias universidades, a indicação recaiu sobre o CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul. Este centro de pesquisa tem vários anos de experiência, possuindo larga experiência na realização pesquisa sobre administração e em aplicação da técnica CATI.

Em contato realizado com o CEPA no mês de julho de 2017, definiu-se que a pesquisa seria iniciada no dia 08 de agosto de 2017 e que teria, no máximo, 4 semanas de duração. Definiu-se que o objetivo seria de 250 questionários válidos e se especificou o respondente alvo conforme foi explicado acima. Esse número de questionários foi escolhido por ser superior a amostra necessária pelo método usado nesta pesquisa e possibilitaria análises *posthoc* multi-grupos e, caso fosse necessário, a utilização de outros métodos tratamento de dados. De acordo com essa solicitação, o CEPA alocou 3 pesquisadores para a realização do trabalho. Os custos referentes à contratação do CEPA foram inteiramente pagos pelo autor desta pesquisa.

As pesquisas feitas dessa forma tem algumas vantagens sobre outras (e.g. postal), como por exemplo: (1) a flexibilidade no formato de questões e no processo de coleta de dados, (2) o grande controle sobre o esforço de pesquisa, (3) a velocidade no processo de coleta e (4) o custo é relativamente baixo (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Alguns dias antes da data de início das pesquisas, foi enviada a base de dados com contatos das empresas de HPPC e o instrumento de pesquisa. Então, a equipe do CEPA pôde criar o formulário online para auxiliar na coleta de dados. Esse formulário está disponível em <http://www.onlinesurvey.com.br/cepa/folsten/> (última consulta em 24/12/2017 às 10:50 min).

A finalização da coleta ocorreu quando foram alcançados 252 questionários válidos. Isso aconteceu em 25 de agosto de 2017, ou seja, em apenas 17 dias após o início da coleta. Para conseguir esses 252 questionários válidos os pesquisadores do CEPA precisaram entrar em contato com 924 empresas. Portanto, a taxa de resposta foi de 27,27%.

Agora, passa-se a descrever como ocorreu a análise de dados e o teste de hipóteses nessa pesquisa.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Esta seção é dedicada a demonstrar quais foram os procedimentos de análise de dados utilizados. Para facilitar a leitura, adianta-se que a técnica utilizada para o teste de hipóteses nesse trabalho é a de modelagem de equações estruturais (SEM). Será utilizado o método de mínimos quadrados parciais (PLS) para testar as hipóteses (PLS-SEM). O método PLS-SEM procura maximizar a explicação da variância da(s) variável(eis) dependente(s) (HAIR JR. et al., 2014).

Essa técnica de estimação foi escolhida em detrimento da SEM baseada em covariância (CB-SEM), pois a literatura que dá suporte a alguns construtos apresentados neste trabalho ainda é pouco desenvolvida e por que um dos objetivos do trabalho é dar suporte à teoria de base utilizada, mostrando a influência dos recursos sobre o desempenho (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Ou seja, deseja-se comprovar que os recursos organizacionais (as capacidades, nesse trabalho) podem gerar desempenho superior (usado como proxy para vantagem competitiva).

Não obstante, todos os itens de todas as escalas utilizadas possuem distribuição não-normal, conforme será exposto no capítulo 5, e o método CB-SEM é mais sensível a esses desvios de normalidade.

Por fim, segundo Hair et al (2014) o uso de CB-SEM não é recomendado quando uma variável latente de ordem superior (2ª ordem) é formada por menos de 3 variáveis latentes de primeira ordem, o que é o caso da variável “capacidade de venda pessoal” no presente trabalho.

Conforme poderá ser observado, iniciou-se pelo exame da base de dados, pela verificação da distribuição dos dados coletados, passando pela estimação da qualidade do modelo de mensuração e, finalmente, no teste de hipóteses.

3.6.1 Exame da base de dados

A primeira tarefa após a conclusão da etapa de coleta de dados foi a busca por conhecer a integridade dos dados. Então, foi buscado se há valores faltantes

(*missing values*) em qualquer um dos casos. Segundo Hair et al (2014), se um indicador possuir mais do que 15% de respostas faltantes ele deve ser eliminado da amostra.

Na base final dessa pesquisa haviam apenas sete *missing values* nos itens referentes às variáveis latentes pesquisadas e outros três nos itens de caracterização da empresa. O número máximo de *missing values* dentro de um mesmo caso foi na empresa identificada como 63, onde duas respostas sobre capacidade de pesquisa e desenvolvimento não foram oferecidas. Nenhum indicador teve mais do que dois *missing values* ($2/234 = 0,85\%$), portanto nenhum indicador foi removido da base segundo esse critério.

A decisão quanto a esses valores faltantes foi utilizar a substituição pela média sempre que necessário. Essa solução foi tomada pois os *missing values* representavam menos de 5% (0,84%) de cada um dos indicadores. Caso contrário a solução seria deletar os casos sempre que um teste estatístico fosse realizado com aquele indicador (HAIR JR. et al., 2014).

Salienta-se ainda que, embora a amostra obtida ($n=234$) seja superior à necessária ($n=158$), preferiu-se não retirar os casos com valores faltantes para reduzir o risco de introduzir um viés na amostra.

O próximo passo foi a verificação da distribuição dos dados e a identificação de *outliers*.

3.6.2 Distribuição de dados

Seguindo a recomendação de Hair et al (2014), foi verificado se algum respondente “alinhou” todas as respostas, ou seja, se respondeu todas as perguntas com um padrão. Observando a base de dados não pôde ser percebido nenhum tipo de padrão. Além disso, salienta-se que a técnica de coleta de dados (CATI) auxilia no controle desse tipo de adversidade. Portanto, o alinhamento de respostas não foi considerado um problema neste trabalho.

Após a verificação inicial, buscaram-se dados atípicos (*outliers*) na base de dados. “*Outlier* é uma resposta extrema para uma questão em particular, ou respostas extremas para todas as questões” (HAIR JR. et al., 2014, p. 53). Esses *outliers* podem ter várias fontes, tais como falta de controle no processo, contaminação durante a

preparação da amostra, escalas de mensuração com erros sistemático, entre outros (OLIVEIRA; MUNITA; HAZENFRATZ, 2010).

Para identificar outliers em casos “univariado” ou “bivariado” utiliza-se o gráfico de dispersão e verifica-se o comportamento da variável analisada. No entanto, ao se tratar de estatística multivariada a detecção de *outliers* por meio de gráficos se torna complexa e pode ser imprecisa (GIROLDO, 2008). Dessa maneira, utilizou-se um procedimento de detecção de *outliers* baseado na “Distância de Mahalanobis” (D^2). De acordo com Oliveira, Munita e Hazenfratz (2010), a distância de Mahalanobis é fácil de aplicar e é sensível à presença de outliers – quando comparada a outros métodos multivariados de detecção de *outliers*.

A distância de Mahalanobis “é uma medida de distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações e nos dá uma medida comum de centralidade multidimensional (...)” (HAIR JR. et al., 2005, p. 72). Segundo Hair et al (2005), o ponto crítico para a distância de Mahalanobis deve ser bastante conservador, indicando 0,001 como o nível para uma observação ser considerada atípica.

Para a realização dos cálculos foi utilizado o software estatístico IBM SPSS 19®. A distância de Mahalanobis foi obtida por meio de uma regressão linear com as 25 variáveis que compõem os construtos estudados como variáveis independentes, e uma variável aleatória com variável dependente. Foi solicitado para que o software salvasse o D^2 como uma nova variável na base. Com os dados dessa distância, foi então calculada a probabilidade cumulativa de uma distribuição chi-quadrado para cada um dos casos. Por fim, foi comparado o valor dessa probabilidade para cada um dos casos com o valor de referência mencionado acima (0,001). Dessa forma, foram identificados e extirpados quatro *outliers* multivariados (casos 58, 106, 175 e 180).

Seguindo o exame da base, foi verificado o tipo de distribuição de dados dos itens amostrados. A técnica de teste de hipóteses utilizada nesse trabalho, PLS-SEM, não tem como pressuposto a normalidade de dados nos indicadores, tampouco de normalidade multivariada. No entanto, distribuições extremamente não-normais podem ser problemáticas para analisar a significância das relações (HAIR JR. et al., 2014).

Dessa forma, optou-se por apresentar os testes de normalidade (*Shapiro-Wilks* e o de *Kolmogorov-Smirnov*) juntamente com as informações sobre a assimetria e a curtose de cada um dos indicadores. A assimetria mede quanto uma distribuição

de dados é simétrica (FREUND, 2006; HAIR JR. et al., 2005), ou seja, se a “cauda” de um dos lados da distribuição é mais longa do que do outro. Já a curtose é uma medida para saber se a curva é angulada ou achatada (HAIR JR. et al., 2014).

Embora não se esperasse dados normais dos indicadores, esperava-se que a assimetria e a curtose ficassem em um intervalo de -1 até +1. Isso porque, assimetria e curtose próximas de 0 (zero) significam que a curva tende à normalidade. Uma assimetria positiva indica que a curva de dispersão de dados do indicador é positivamente assimétrica, indicando que os valores estão mais concentrados à esquerda. Um valor de assimetria negativo quer dizer que os valores estão mais concentrados do lado direito do gráfico (deixando uma cauda para esquerda). A curtose acima de zero significa que a distribuição é mais “pontiaguda” que a normal, consequentemente, abaixo de zero significa que a distribuição é mais achatada que a normal (FREUND, 2006; PALLANT, 2010).

De acordo com Pallant (2010), uma distribuição assimétrica não prejudica análises posteriores, mas uma distribuição com curtose elevada pode resultar em subestimação da variância. Pallant (2010) afirma também que esse problema é reduzido se a amostra for de pelo menos 200 casos, como é o caso do atual trabalho (n=234).

Como referência, os testes *Shapiro-Wilks* e *Kolmogorov-Smirnov*, que avaliam a normalidade dos dados, têm como hipótese nula a existência de normalidade. Ou seja, se a hipótese nula for rejeitada com um nível de significância de 5% ($p < 0,05$) quer dizer que não existe distribuição normal no indicador analisado.

3.6.3 Análise descritiva dos dados

Após avaliar a distribuição de dados dos indicadores, foi realizada uma análise descritiva. A análise teve o objetivo de conhecer melhor o comportamento dos indicadores trabalhados. Os cálculos estatísticos foram realizados com auxílio do software IBM SPSS 19® e abrangem os valores mínimos e máximos de cada indicador, a média, o desvio padrão e o coeficiente de dispersão. Sabe-se que o desvio padrão é uma medida de dispersão dos dados em relação à média e que o coeficiente de dispersão é o percentual que o desvio padrão representa da média amostral (FREUND, 2006).

3.6.4 Teste do viés de método comum

Antes de analisar o modelo de mensuração dos construtos, foi necessário verificar a possibilidade de ter sido incluso um viés de resposta nesta pesquisa. Esse viés pode ter várias fontes, especialmente pelo questionário ter sido aplicado em apenas um momento no tempo e, tanto variáveis independentes como dependentes, terem sido captadas com o mesmo respondente.

O possível viés causado pelo método de pesquisa é chamado de viés do método comum (*Common Method Bias*). Uma das formas estatísticas de realizar um teste para verificar se esse viés é um problema é realizando o “teste de fator único de Harman” (*Harman’s single-factor test*) (PODSAKOFF et al., 2003).

O *Harman’s single-factor test* consiste no uso de uma análise fatorial exploratória (EFA), permitindo que todas as variáveis carreguem em apenas um fator. Então, compara-se esse resultado com a solução de fatores não rotacionados. Os pressupostos desse teste são: (1) apenas um fator emergiria da análise fatorial não restrita e (2) um fator seria responsável pela maior parte da covariância entre as medidas (PODSAKOFF et al., 2003).

Utilizou-se esse procedimento, mesmo sabendo que: (1) ele não corrige o *common method bias*, mas aponta-o e (2) o carregamento em um fator pode não se dar por um viés de resposta e sim por falta de validade discriminante entre os construtos, o que o método não permite distinguir (PODSAKOFF et al., 2003).

Enfim, descreve-se como foi aferida a qualidade do modelo de mensuração escolhido.

3.6.5 Teste de confiabilidade das escalas

A confiabilidade refere-se à extensão em que uma escala produz resultados consistentes (MALHOTRA; BIRKS, 2007). A confiabilidade é um requisito básico para a validade do instrumento. Caso não seja encontrado o nível de confiabilidade mínimo, torna-se impossível diferenciar um erro randômico (acaso) de um erro sistemático (colocado no sistema por algum fator interno ou externo) (HAIR JR. et al., 2014). Portanto, a confiabilidade é necessária para saber se a escala produz resultados consistentes (HAIR JR. et al., 2014).

As alternativas para medir a confiabilidade são o alfa de Cronbach (daqui em diante alfa) e a confiabilidade composta (cc). A principal vantagem do alfa é sua tradição nas pesquisas de marketing. No entanto, seu cálculo parte do pressuposto que todos os indicadores são igualmente confiáveis e, por isso, é sensível ao número de itens em uma escala e tende a subestimar a confiabilidade da consistência interna (HAIR JR. et al., 2014). Já a confiabilidade composta é ajustada a cada um dos itens da escala de acordo com seu carregamento (entre o item e o construto).

Em ambas alternativas, os construtos devem apresentar resultados acima de 0,7 para serem considerados confiáveis (WONG, 2013). Valores de alfa e cc acima de 0,9 são indesejados e acima de 0,95 definitivamente apontam para que todos os indicadores estejam medindo o mesmo fenômeno (HAIR JR. et al., 2014). Nesse caso, o problema seria que todos os indicadores estariam medindo exatamente a mesma coisa e, portanto, não podem ser considerados válidos para mensurar um construto.

Para realizar essa análise foi utilizado o software estatístico PLS 2®, o mesmo que foi utilizado para estimar a validade do modelo de mensuração (próxima seção) e o teste de hipóteses.

3.6.6 Avaliação do modelo de mensuração

Todos os construtos desta pesquisa foram mensurados de forma reflexiva, inclusive os construtos de segunda ordem. Ou seja, assume-se que a direção da causalidade é do construto para os seus indicadores. Essa decisão foi tomada pois as escalas já haviam sido definidas pela literatura dessa forma. Além disso, as medidas utilizadas são manifestações do construto subjacente e não sua causa.

Quando se analisaram os itens das escalas ficou clara a correção na escolha pelo modelo de mensuração reflexivo. Conforme previsto pela literatura, os itens dentro das escalas são intercambiáveis (HAIR JR. et al., 2014).

Para esse tipo de mensuração, a aferição da qualidade do modelo é realizada avaliando sua consistência interna (já descrito no item “confiabilidade das escalas”), da validade convergente e da validade discriminante.

A validade convergente é “a extensão que um medida se relaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto” (HAIR JR. et al., 2014, p. 102). A validade convergente pode mensurada por meio do AVE (*average variance extracted*) e dos carregamentos dos indicadores (confiabilidade dos indicadores).

O carregamento dos indicadores (*outer loadings*) determina a contribuição de uma variável ao construto latente ao qual está ligada. O seu valor deverá estar acima de 0,708. Isso porque, o seu quadrado (0,5) mostra quanto da variância de um item é explicada pelo construto ao qual está ligada, o que deve ser de pelo menos 50%. Valores de carregamento de indicadores abaixo de 0,4 devem ser sempre eliminados da escala e valores entre 0,4 e 0,708 devem ser avaliados com cautela (HAIR JR. et al., 2014).

Já a AVE mede a quantia geral de variância que é explicada pelo construto latente (HAIR JR. et al., 2005). Ela é a média dos quadrados dos carregamentos dos indicadores, ou seja, é o equivalente a comunalidade do construto. Desta forma, sugere-se que a AVE exceda 0,5, o que significa que a comunalidade entre os itens é de, pelo menos, 50%. Uma vez terminado o processo de avaliação da validade convergente, passou-se a aferir a validade discriminante.

A validade discriminante procura verificar se um construto é “verdadeiramente diferente” de outros construtos por meio de prova empírica (HAIR JR. et al., 2014). Para medir a validade discriminante utilizou-se a verificação dos carregamentos cruzados (*cross loadings*) e o critério de Fornell e Larcker (1981).

A análise dos carregamentos cruzados parte do princípio que os *outer loadings* de um indicador devam ser maiores sobre o construto que ele está associado teoricamente do que em qualquer outro construto (HAIR JR. et al., 2014).

Já o critério de Fornell e Larcker consiste em comparar a raiz quadrada da AVE com as correlações das demais variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981). Os valores da raiz quadrada da AVE de cada construto devem ser maiores que as correlações desse construto com qualquer outro construto do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981). Se esse procedimento for atingido com sucesso, diz-se que a variável latente possui validade discriminante.

3.6.7 Modelo estrutural e teste de hipóteses

O método de cálculo utilizado pelo PLS-SEM (ordinary least squares - OLS) foca na predição e explicação da variância das variáveis dependentes. Dessa forma, não há uma função escalar global e, por isso, não há uma medida de adequação geral de modelo aos dados (HAIR JR. et al., 2014).

O termo “adequação” (*fit*) possui uma conotação diferente quando é utilizada a técnica de PLS-SEM ao invés de CB-SEM. Enquanto na CB-SEM a adequação do modelo significa o quão bem a matriz de covariância se adequa aos dados empíricos, no PLS adequação significa a aproximação dentre os valores das variáveis independentes e variáveis dependentes.

Importante salientar que o método de cálculo do PLS-SEM passa pela criação de pontuações para os construtos (daqui em diante *scores*). Esses *scores* são a combinação linear dos indicadores, ou seja, um erro pode ser introduzido no cálculo. Entretanto, esse erro é pequeno e praticamente desaparece quando a amostra aproxima-se de 250 observações (HAIR JR. et al., 2014), como é o caso dessa pesquisa.

Como já mencionado, para realizar os cálculos, utilizou-se o software estatístico Smart PLS 2®. Os critérios utilizados para o cálculo seguem as recomendações de Hair et al (2014) conforme a seguir:

- Tratamento de valores faltantes utilizando a substituição pela média;
- O método de peso (*weighting scheme*) foi o *path weighting scheme*;
- Usou-se a padronização Z para os dados (média = 0 e variância = 1);
- Máximo número de iterações para se chegar ao resultado é de 300 (caso o programa não consiga chegar a um resultado com esse número de iterações deve-se verificar possível anomalia nos dados originais);
- O critério de parada é quando os carregamentos se estabilizam, ou seja, com um valor de $1 \cdot 10^{-5}$;
- No procedimento de bootstrapping foi utilizada a opção de *no sign changes* visto que é a mais conservadora;
- No procedimento de bootstrapping foram utilizadas 5000 reamostragens.

O primeiro passo para avaliar o modelo estrutural é a verificação de colinearidade. Para verificar se a colinearidade é um problema no modelo proposto foram utilizados os *scores* das variáveis independentes em uma regressão múltipla e foi solicitado para o software estatístico (SPSS 19®) o VIF (*variance inflation factor*) e a TOL (tolerância). A TOL representa a quantidade de variância de uma variável que não é explicada por outra variável no mesmo bloco (HAIR JR. et al., 2014). O VIF é

calculado usando $1/\text{TOL}$. Os valores buscados para TOL eram acima de 0,2 e para o VIF eram abaixo de 5 (indicando ausência do problema de colinearidade).

Então foram aferidas as significâncias dos caminhos entre os construtos, o que possibilitou o teste de hipóteses. Esses valores foram obtidos por meio do procedimento (não paramétrico) de reamostragem (*bootstrapping*). Embora Hair et al. (2005) incentivem a utilização de critério mais parcimonioso, para este trabalho foi buscado o nível de significância de 0,05 ($t = 1,96$) (HAIR JR. et al., 2005). Portanto, esperava-se que os caminhos propostos nas hipóteses deste estudo fossem significantes a $t = 1,96$. Outros valores importantes para esse critério são $t = 1,65$, que indica um nível de significância de 10%, e $t = 2,57$, que indica um nível de significância de 1%. Além da significância dos caminhos, foram calculadas as cargas (betas) das regressões entre os construtos estudados. Esses betas informam o quanto a variação de uma variável independente afetará a variável dependente. Esses valores são calculados de forma padronizada, portanto, os valores variam entre 0 (nenhuma correlação) até -1 (correlação inversa) ou +1 (correlação direta).

Por fim, verificou-se a existência de mediação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Para Baron e Kenny (1986), uma variável funciona com mediadora quando se tem:

- Significância no caminho entre a variável independente e a variável mediadora;
- Significância no caminho entre a variável mediadora e a variável dependente;
- Quando os dois caminhos mencionados nos pontos anteriores são controlados, uma relação previamente significativa entre a variável independente e a variável dependente deixa de existir;

Quando o terceiro critério não é completamente satisfeito, porém, a força e significância da relação entre a variável independente e a variável dependente diminuem quando controladas as duas outras relações, diz-se que existe mediação parcial. Nas palavras de Baron e Kenny, diz-se que o mediador é potente, mas não é uma condição necessária e suficiente para o efeito ocorrer.

Após essa análise, verificou-se qual é o efeito indireto da variável independente sobre a dependente. Esse cálculo foi realizado multiplicando o valor do coeficiente de caminho entre a variável independente e a variável mediadora pelo

coeficiente de caminho entre a variável mediadora e a variável dependente (HAIR JR. et al., 2014). Esse cálculo mostra qual a parte do efeito ocorre indiretamente, por meio da variável mediadora.

Então, somou-se o efeito indireto ao efeito direto, para que fosse conhecido o efeito total da variável independente sobre a dependente (HAIR JR. et al., 2014). Afinal, esse é o efeito que deve ser analisado quando se estuda a importância de uma variável independente sobre a variável dependente.

A partir dessa informação, dividiu-se o efeito indireto pelo efeito total para que pudesse ser encontrado o VAF (*variance accounted for*) (HAIR JR. et al., 2014) por que é valor percentual do efeito indireto em relação ao efeito total. Valores de VAF inferiores a 20% indicam a inexistência de mediação, enquanto valores acima de 80% indicam mediação completa. Valores de VAF entre 20% e 80% indicam que existe uma mediação parcial de uma determinada variável na relação entre duas outras.

Não obstante, precisava-se ainda conhecer se o efeito indireto era significativo ou não. Para realizar esse teste, foi executado um novo procedimento de bootstrapping e foram salvos os resultados das 5000 reamostragens referentes ao caminho indireto. Então, foram calculados os efeitos indiretos para cada uma das reamostragens, o que gerou 5000 efeitos indiretos. O desvio padrão desses 5000 efeitos indiretos foi considerado o erro padrão do efeito indireto (HAIR JR. et al., 2014). Logo, dividindo-se o efeito indireto original pelo seu erro padrão, foi revelado o valor da significância (por meio da estatística *t*). Assim, foi possível calcular não apenas o efeito indireto da mediação, como também sua significância.

Após o teste das hipóteses, foi calculada a precisão preditiva do modelo por meio do cálculo do R^2 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Esse cálculo é importante pois, além de mostrar que as hipóteses se confirmam, apresenta qual é o grau em que a variável dependente é explicada pelo modelo proposto. Embora existam diferenças entre áreas, Hair Jr. et al. (2014) sugerem que valores de R^2 de 0,75, 0,5 e 0,25 podem ser considerados, respectivamente, substanciais, moderados e fracos.

O próximo cálculo realizado foi o do tamanho do efeito (f^2). O f^2 é a mudança no R^2 quando um construto exógeno é omitido do modelo. Dessa forma, pode-se verificar a importância de cada um dos construtos exógenos para a explicação de uma variável endógena.

O cálculo do f^2 é realizado com a fórmula

$$f^2 = \frac{(R^2_{\text{incluído}} - R^2_{\text{excluído}})}{(1 - R^2_{\text{incluído}})}$$

Isto é, deve-se rodar uma vez o modelo completo (R^2 incluído) e depois uma vez sem o construto cujo tamanho do efeito está sendo medido. Esse procedimento é repetido para cada um dos construtos antecedentes ao que está sendo analisado. No caso dessa pesquisa, o único construto que possui mais do que um antecedente ligado diretamente a ele é o desempenho com clientes. Portanto, o f^2 será calculado em relação a seus antecedentes. Os valores de referência para o f^2 são 0,02, 0,15 e 0,35 representando efeitos pequenos, médios e grandes efeitos das variáveis latentes exógenas (HAIR JR. et al., 2014).

Passou-se então para avaliar a relevância preditiva do modelo. Essa avaliação é feita calculando o Q^2 de Stone-Geisser (Q^2) por meio de um procedimento chamado *blindfolding*. O Q^2 é utilizado apenas para variáveis dependentes, medidas de maneira reflexiva, o que é o caso nesse trabalho. Buscou-se, nesta pesquisa um Q^2 superior a 0 (HAIR JR. et al., 2014). Para calcular o Q^2 , o SmartPLS 2 usa o modelo estrutural ao invés do modelo de mensuração para calcular o score da variável dependente. Então, valores são sistematicamente omitidos nesse score e são tratados pelo SmartPLS 2 como valores faltantes. Esse processo é repetido até que todos os valores tenham sido omitidos pelo menos uma vez. Em uma segunda etapa, os valores do modelo de mensuração são utilizados para prever aqueles valores faltantes. Se os valores previstos forem próximos do original, diz-se que o modelo estrutural possui relevância preditiva (Q^2 acima de 0).

De forma similar ao f^2 em relação ao R^2 , pode-se calcular o tamanho do efeito das variáveis independentes sobre o Q^2 da variável dependente, o q^2 . O cálculo do q^2 segue fórmula semelhante ao f^2 , sendo

$$q^2 = \frac{(Q^2_{\text{incluído}} - Q^2_{\text{excluído}})}{(1 - Q^2_{\text{incluído}})}$$

Dessa forma, foram calculados o q^2 para os dois construtos que antecedem o desempenho com clientes – a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Os valores de referência para o q^2 são os mesmos do f^2 .

Depois desses cálculos, realizou-se a análise da matriz importância-desempenho (IPMA), conforme sugestão de Hair et al. (2014). Essa matriz parte do princípio que as variáveis independentes (construtos exógenos) podem ser de baixo

ou alto desempenho, e da importância, calculada por meio do efeito total do modelo de equações estruturais.

A matriz IPMA é uma representação gráfica do efeito total das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes e o desempenho. O efeito total é formado pelo efeito direto da variável independente sobre a variável dependente mais o efeito indireto – por meio de outra variável. O mencionado efeito indireto é obtido pela multiplicação dos coeficientes de caminho entre a variável independente, a variável mediadora e entre a variável mediadora e a variável dependente.

Já o desempenho é obtido ao mudar a escala de valores para um intervalo de 1 a 100, tornando a interpretação mais orgânica. Para fazer isso, subtrai-se do valor estimado o valor mínimo da escala original (1 em uma escala de 1 a 7), depois divide-se o resultado pelo valor máximo da escala, menos o valor mínimo da escala ($7-1 = 6$ em uma escala de 1 a 7), por fim, multiplica-se o resultado por 100. Então, os dados foram novamente importados para o SmartPLS e o score novamente calculado (agora em uma escala de 1 a 100).

O objetivo dessa análise foi localizar construtos com muita importância, mas com baixo desempenho, já que essas seriam as melhores oportunidades de evolução para as empresas.

Passa-se agora a explanação sobre o contexto em que foi realizada a pesquisa.

4. CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC)

O objetivo desta seção é indicar as razões para a escolha do setor de HPPC para o teste das hipóteses desse trabalho, bem como apresentá-lo em linhas gerais. Este setor foi escolhido devido a relevância em relação aos temas abordados nessa dissertação, vendas e inovação, e pela sua importância econômica.

A agência nacional de vigilância sanitária (ANVISA), autarquia responsável pela mitigação dos riscos à saúde da população referente a produtos sujeitos à vigilância sanitária, define os produtos de HPPC como:

“preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado” (ANVISA, 2015, ANEXO I)

A indústria de HPPC é um segmento da indústria química, cuja atividade básica é a manipulação de fórmulas e pode ser dividida em três segmentos (CAPANEMA et al., 2007):

- Higiene pessoal: composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar etc.
- Cosméticos: produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios etc.
- Perfumaria: perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba etc.

Todos os fabricantes de produtos de HPPC precisam ter licença de operação expedida pela ANVISA. Checando essa licença, a ABIHPEC apurou que existem 2650 empresas no setor em todo o Brasil, sendo que a maior concentração está na região sudeste (ABIHPEC, 2017a). O detalhamento pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3. Empresas HPPC por região

Região	Número de empresas HPPC
Norte	51
Centro-Oeste	186
Nordeste	286
Sudeste	1614
Sul	513
Brasil	2650

Fonte: ABIHPEC

A distribuição de produtos nesse setor é feita por diversos canais, tais como franquias, venda direta, farmácias, supermercados, comércio eletrônico, lojas especializadas e atacado (CAPANEMA et al., 2007).

As empresas do setor de HPPC possuem uma associação chamada Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). Essa associação conta com mais de 420 empresas, que respondem a 94% do faturamento do setor (ABIHPEC, 2017a). De fato, as 20 maiores empresas (faturamento superior a R\$ 200 milhões) representam 75% do faturamento do setor. Isso quer dizer que o setor é bastante concentrado, o que pode ser uma fonte de desvantagem para as empresas pequenas e médias, pois seus produtos concorrerão com líderes em participação de mercado e seu investimento financeiro em inovação tende a ser comparativamente menor.

Tabela 4. Faturamento do setor e PIB do Brasil

Ano	Faturamento HPPC (Em bilhões R\$)	PIB Brasil (Em trilhões R\$)
2007	19,6	2,72
2008	21,3	3,11
2009	24,4	3,33
2010	27,3	3,88
2011	29,9	4,376
2012	34,6	4,814
2013	38,2	5,331
2014	43,2	5,778
2015	43,2	5,995
2016	45	6,259

Fonte: adaptado de ABIHPEC E IBGE

Como pode ser observado na tabela 4, o faturamento do setor de HPPC foi de R\$ 45 bilhões no ano de 2016, o que aponta para crescimento de 129% em uma

década, visto que era de R\$ 19,6 bilhões em 2007 (ABIHPEC, 2017a). Isso quer dizer que o faturamento desse setor está em linha com o crescimento do restante da economia. No mesmo período, o PIB brasileiro cresceu 130% passando de R\$ 2,720 trilhões em 2007 para R\$ 6,259 trilhões em 2016 (IBGE, 2017).

Uma característica marcante sobre o mercado de HPPC é que ele apresenta grande elasticidade entre renda per capita e demanda (BARBIEUX, 2011; CAPANEMA et al., 2007). Isso suporta a assertiva de que a venda de seus produtos é acelerada quando a renda das pessoas aumenta e o inverso também é verdadeiro. Dessa maneira, como o Brasil passou por uma severa crise econômica entre os anos de 2014 a 2016, o setor de HPPC sofreu bastante e chegou a perder quase 10% de seu tamanho em 2015 e mais de 6% em 2016, como pode ser observado na tabela 5.

Tabela 5. Comparação do crescimento do setor HPPC com a indústria e PIB país

	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
2014	0,1	-1,2	7
2015	-3,8	-8,3	-9,3
2016	-3,6	-6,6	-6,3

Fonte: ABIHPEC

Para comparar o setor de HPPC do Brasil com o restante do mundo, a ABIHPEC adquire dados de uma empresa de coleta de dados chamada Euromonitor. O Euromonitor possui uma metodologia de coleta de dados diferente da ABIHPEC, privilegiando o consumo e não a produção. Com essa diferença em mente, em 2016, o Brasil foi o 4º maior mercado e representou 6,6% das vendas globais (ABIHPEC, 2017a). Nos últimos anos o Brasil só teve queda no consumo de produtos de HPPC em 2015. Essa queda foi de apenas 0,4%, a despeito da severa crise econômica vivida pelo país entre 2014 e 2017. Ainda de acordo com dados divulgados pela ABIHPEC, o mercado nacional passou de R\$42 bilhões em 2007 para mais de R\$ 100 bilhões em 2016 (ABIHPEC, 2017a).

Por um lado, têm-se que a elasticidade renda-demanda dos produtos HPPC é alta e, por outro, as vendas desse tipo de produto praticamente não caíram nos anos de crise econômica. Para reconciliar esses pontos dissonantes, pode-se especular duas razões. A primeira é que o mercado não encolheu quando é mensurado em reais, pois se a mensuração fosse em dólares americanos, seria verificada uma queda de

USD 18,4 bilhões em 2014 para USD 12,9 bilhões em 2016 (-29,9%). A segunda é que, embora o mercado seja constituído por alguns produtos considerados supérfluos, muitos produtos são de higiene pessoal básica e, uma vez que tenham se tornado hábito pelo consumidor, eles têm uma elasticidade-renda da demanda mais baixa. Confirmando essa análise, a tabela 6 mostra que mais de 60% da produção do setor é de produtos de higiene pessoal.

Tabela 6. Produção do setor de HPPC por tipo de produto (em R\$ bilhões)

	2011	2012	2013	2014	2015	% 2015 vs 2014	% 2015 sobre total
Higiene Pessoal	16,817	20,078	22,303	26,072	25,729	-1,3%	60,3%
Cosméticos	8,339	9,095	9,458	10,054	9,139	-9,1%	21,4%
Perfumaria	4,751	5,388	6,424	7,12	7,787	9,4%	18,3%
Total Geral	29,908	34,562	38,185	43,247	42,657	-1,4%	100,0%

Fonte: Anuário 2016 ABIHPEC

4.1 HPPC e INOVAÇÃO

Uma das características que define o setor de HPPC é a necessidade de apresentar novidades e, por isso, existe muito investimento financeiro em lançamentos e promoções de novos produtos (CAPANEMA et al., 2007). Para Capanema et al (2007), as empresas que conseguem incorporar inovação à sua base estratégica devem ter vantagens competitivas, mesmo que reconheça que o setor não é considerado intensivo em ciência e tecnologia.

No Brasil, o setor de HPPC é o segundo setor industrial que mais investe em inovação. Apenas em 2016 foram investidos R\$ 1,7 bilhões, ou seja, quatro vezes que o investimento em 2007 (R\$ 400 milhões).

Listando-se os objetivos da associação das empresas do setor, têm-se que eles são voltados para (1) inovação, (2) sustentabilidade, (3) regulamentação, (4) internacionalização e (5) projeção setorial (ABIHPEC, 2017a). Com base no primeiro objetivo pode-se inferir a importância que as empresas do setor dão à inovação.

Corroborando com essa análise, em 2006, as empresas associadas a ABIHPEC criaram um instituto tecnológico que visa fomentar a inovação, o ITEHPEC (<http://www.itehpec.org.br/>), ou seja, a inovação é tão central ao setor que demandou

a criação de uma estrutura específica para fomentar sua prática. Entretanto, deve-se salientar que a ABIHPEC julga a tarefa do ITEHPEC como “o fomento a novos processos e matérias primas” (ABIHPEC, 2017b, p. 11).

Cabe analisar o ITEHPEC para entender como o setor aborda a inovação. Esse instituto tem o propósito de “estimular, fomentar e promover atividades de inovação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico em toda a cadeia produtiva”(ABIHPEC, 2017b, p. 72). Com base nesse propósito e nas atividades que a ITEHPEC desempenha, mostradas na tabela 7, percebe-se que a inovação é vista sob o aspecto tecnológico e não mercadológico. Essa visão pode levar a desconsideração do consumidor com o “juiz” da inovação, representando uma miopia quanto ao propósito.

Tabela 7. Atividades do ITEHPEC

Atividades
Estudo de tendências: tendências tecnológicas que impactam a forma de fazer pesquisas ou oferta de novos produtos.
Portal Inovação HPPC: desde a divulgação de informações de referência até oportunidade de apoio financeiro à inovação.
Programa ITEHPEC de capacitação: congressos, workshops, cursos, etc.
Prêmio ITEHPEC de inovação: visa fortalecer e reconhecer as empresas que investem em inovação.
Cooperação ITEHPEC - IPT (Instituto de pesquisas tecnológicas)

Fonte: Anuário 2016 ABIHPEC

No mesmo sentido, foi analisado o capítulo de “marketing” do anuário de 2016 da ABIHPEC, onde observou-se que não aparece nenhum entendimento ligando questões de inovação com marketing. O mais próximo que o documento chega em relação a essas questões é quando discute as tendências de mercado e divulgação das inovações, ou seja, uma visão de marketing próxima à publicidade.

Outra ação institucional do setor para o incentivo à inovação é o prêmio “ABIHPEC – Beleza Brasil”. Segundo o presidente da associação, João Carlos Basílio,

o prêmio tem a função de estimular “inovação, tecnologia, comunicação e sustentabilidade em seus produtos e serviços” (ABIHPEC, 2017b, p. 15).

4.2 HPPC E VENDAS

Como descrito anteriormente, um dos objetivos da ABIHPEC é a internacionalização do setor. Isso quer dizer que a busca por novos mercados tem papel central para o setor. Uma das ações que a associação promove em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) é a “*Beautycare Brazil*”, cujo um dos objetivos são ações comerciais para facilitação de negócios (ABIHPEC, 2017b).

Não se defende aqui que a única habilidade necessária para internacionalizar produtos de um determinado setor é a de vendas. No entanto, a preocupação setorial por novos mercados indica *per si* que a atividade de vendas é central às empresas de HPPC.

Tabela 8. Exportação de produtos HPPC em 2016

País	Exportação (bilhões de dólares americanos)
França	15,6
EUA	12
Alemanha	10
Irlanda	8,6
Reino Unido	5,5
Singapura	5,2
Itália	4,9
China	4,3
Coreia	4,2
Espanha	4
Brasil	0,6
Total Mundial	114

Fonte: *Comtrade*, ABIHPEC

Por meio dos dados obtidos junto ao “*Comtrade*” das Nações Unidas, pode-se perceber que os principais países exportadores de produtos HPPC (código HS 33) em 2016 foram a França (USD 15,6 bilhões), os Estados Unidos (USD 12 bilhões) e a Alemanha (USD 10 bilhões) (UNITED NATION, 2017). A tabela 8 apresenta os 10

maiores exportadores de produtos HPPC em 2016, bem como o volume exportado pelo Brasil (USD 618 milhões). Percebe-se que a indústria brasileira de HPPC apresenta pouca representatividade no comércio mundial, ou seja, ainda há oportunidades comerciais a serem exploradas pelas empresas nacionais.

Além disso, segundo o Ibope, esse é o setor industrial que mais investe em publicidade e o terceiro entre todos os setores econômicos. Em 2016 o setor investiu mais de R\$ 12 bilhões em publicidade, o que representou 9,6% do mercado publicitário do país e um aumento de 4% sobre o ano anterior (IBOPE, 2017). A tabela 9 mostra um comparativo do investimento publicitário entre os principais setores econômicos.

Tabela 9. Investimento em publicidade no Brasil por setor econômico

Setor Econômico	2016		2015	
	(em milhares)	% do total	(em milhares)	% do total
Comércio Varejo	R\$ 23.650.438	18,2	R\$ 25.322.271	19,2
Serviço ao consumidor	R\$ 14.712.939	11,3	R\$ 14.624.029	11,1
Higiene pessoal e beleza	R\$ 12.433.978	9,6	R\$ 11.936.772	9
Mercado financeiro e seguros	R\$ 10.277.405	7,9	R\$ 9.835.143	7,4
Farmacêutica	R\$ 8.414.838	6,5	R\$ 8.158.206	6,2

Fonte: Adaptado de Kantar Ibope Media

Esta proeminência demonstra o valor dado para a “promoção” dentro do composto de marketing das empresas do setor. Dessa forma, entende-se que as atividades que desenvolvem a marca e promovem vendas são relativamente mais importantes para esse setor do que para os demais.

Além disso, segundo Capanema et al (2007), esse setor é sensível à apresentação de seus produtos, especialmente referindo-se ao design e novos materiais para embalagens. Entretanto, é lógico que se há “sensibilidade em relação à apresentação dos produtos” e uma das atividades centrais de vendas é a apresentação de produtos, logo, a atividade de vendas é importante para o setor.

Por fim, apresentam-se as principais tendências para o mercado de HPPC identificadas pelo IHS Markit em meados de 2016 (MARKIT, 2016):

- a) Crescimento populacional, o que aumenta a base de consumidores;

- b) Aumento da renda disponível em países em desenvolvimento, levando a um aumento dos gastos com produtos HPPC;
- c) Aumento da consciência do consumidor sobre bem-estar e saúde, como consequência, ingredientes suaves e renováveis serão mais demandados;
- d) Maior segregação de mercados: produtos étnicos, para homens, para adolescentes;
- e) Legislações mais pesadas em termos de segurança. Isso levará ao aumento dos custos de desenvolvimento e alteração na fórmula de produtos sob investigação.

Tomadas em conjunto, essas tendências apontam para maior dificuldade no desenvolvimento tecnológico de novos produtos e maior dificuldade para atendimento das necessidades dos clientes. No entanto, também apontam para uma recompensa maior para as empresas que conseguirem se preparar, visto que esse mercado ainda deve crescer.

A partir desse ponto passa-se a caracterização da amostra, a depuração da base de dados e os resultados deste trabalho.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados: a caracterização da amostra, o exame da base de dados, a análise descritiva, o teste do viés do método comum, a validação do modelo de mensuração e o teste de hipóteses.

Inicia-se a apresentação dos resultados pela caracterização da amostra.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra coletada foi de 252 respostas, cada uma referindo-se a uma empresa ou unidade de negócios (“empresas” daqui em diante). No entanto, 14 respostas eram de grandes empresas e, por saírem do escopo desse trabalho, foram retiradas da amostra.

Para indicar que uma empresa é “grande” foram utilizados dois critérios: se a empresa respondente declarou ter mais de 500 funcionários (SEBRAE, 2017) e se a empresa declarou que fatura mais de R\$ 20 milhões por ano (ANVISA, 2017).

Além disso, conforme já descrito, quatro empresas (casos) foram removidas da amostra por terem sido considerados *outliers*. Portanto, a amostra válida nessa pesquisa é de 234 empresas.

Tabela 10. Distribuição da amostra por região

Região	Nº de empresas HPPC	Percentual	Nº de empresas na amostra	Percentual
Norte	51	2%	2	1%
Centro-Oeste	186	7%	15	6%
Nordeste	286	11%	11	5%
Sudeste	1614	61%	144	62%
Sul	513	19%	62	26%
Brasil	2650	100%	234	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017) e da ABIHPEC (2017).

Como pode ser observado na tabela 10, a distribuição regional das empresas na amostra segue de maneira próxima a distribuição das empresas HPCC no território nacional. De forma específica, tanto na população (61%) quanto na amostra (62%), há grande concentração de empresas na região sudeste, seguida pelo sul do país. A

distribuição amostral ter seguido o mesmo padrão da população é um dos indícios que indicam que a amostra é representativa da população, ou seja, facilita a generalização dos achados da amostra para a população.

Quanto ao porte das empresas na amostra, percebe-se na tabela 11 que a maioria é de microempresas (47,4%), seguida pelas empresas pequenas (37,2%) e pelas médias (15,4%). No entanto, é necessário notar que essa classificação segue o critério do Sebrae para indústrias e que leva em conta o número de funcionários.

Tabela 11. Porte das empresas na amostra de acordo com o número de funcionários

Número de funcionários	Porte	nº empresas	Percentual
Até 19 funcionários	Micro	111	47,40%
De 20 a 99	Pequena	87	37,20%
De 100 a 499	Média	36	15,40%
Total		234	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017) e do SEBRAE (2017).

Resultados parecidos são obtidos quando se analisa o porte das empresas amostradas segundo o faturamento (tabela 12), que obedece à classificação da ANVISA (ANVISA, 2017). Por esse critério, percebe-se um número parecido de empresas de médio porte (19%, note que a ANVISA tem duas classificações para médio porte). No entanto, o número de empresas de pequeno porte (48,3%) é maior e, conseqüentemente, o número de microempresas é menor (32,3%). Como já era esperado ao ser analisado o setor de HPPC no Brasil, as micro e pequenas empresas são a grande maioria na atual amostra (CAPANEMA et al., 2007).

Tabela 12. Porte das empresas na amostra de acordo com o faturamento

Faturamento	Porte	nº empresas	Percentual
Até R\$ 360 mil	Microempresa	75	32,30%
Acima de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões	Pequeno Porte	113	48,30%
Acima de R\$ 3,6 milhões a R\$ 6 milhões	Médio Porte (IV)	41	17,70%
Acima de R\$ 6 milhões a R\$ 20 milhões	Médio Porte (III)	3	1,30%
Sem resposta		2	0,90%
Total		234	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2017) e da ANVISA (2017).

A tabela 13 mostra que a maior parte das empresas nesse setor atua na produção de produtos cosméticos (76%), seguido pelas empresas que produzem itens de higiene e limpeza (32%). As empresas fabricantes de perfumes são apenas 11% da amostra, mesmo percentual das que fabricam medicamentos. Note que a soma ultrapassa 100% (143%) pois a mesma empresa pode atuar em mais de uma área.

Tabela 13. Porte das empresas na amostra de acordo com o faturamento

Área de Atuação	nº de empresas	Percentual
Cosméticos	178	76%
Higiene e limpeza	74	32%
Perfumes	25	11%
Medicamentos	25	11%
Embalagens para cosméticos	12	5%
Outros	21	9%
Total na amostra	234	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando o tempo de atuação das empresas amostradas, as tabelas 11 e 12 evidenciam que não há nenhuma empresa com menos de 2 anos. Ao verificar o *mailing* utilizado para entrar em contato com essas empresas, percebeu-se que o motivo de não haver empresas em fase inicial é que a base de dados foi coletada no site da ANVISA. Nesse site, a informação disponível refere-se ao registro de produtos. Como o registro de produtos usualmente demora alguns meses, era pouco provável que existissem empresas novas. Essa informação abre espaço para duas análises: (1) os resultados dessa pesquisa serão válidos para empresas maduras e não para novos entrantes; (2) esse setor apresenta barreiras de entrada consideravelmente mais altas do que a literatura apresenta (CAPANEMA et al., 2007; PORTER, 1991).

Atentando-se ao tempo de atuação das empresas, preferiu-se apresentar, além dos dados brutos, a comparação entre o porte (tabela 14) e a área das empresas (tabela 15). Quando comparado ao porte da empresa, percebe-se que 82% das empresas médias amostradas tem mais de 10 anos, o que é consistente com a ideia de crescimento ao longo do tempo. A informação mais destoante é que mais de 70% das microempresas também possuem mais de 10 anos. Isso quer dizer que esse setor

pode abrigar empresas com tamanho pequeno por muitos anos, o que indica a existência de nichos específicos de mercado que protegem essas empresas ao longo do tempo.

Tabela 14. Tempo de atuação no mercado e o porte da empresa

Número de funcionários	Porte	nº empresas	Tempo de atuação (anos)				
			De 2 a 5	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	Mais De 20
Até 19 funcionários	Micro	113	7	21	28	27	28
De 20 a 99	Pequena	89	4	9	13	27	34
De 100 a 499	Média	36	0	1	1	7	27
Total		234	11 (05%)	31 (13%)	42 (18%)	61 (26%)	89 (38%)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Comparando-se a idade das empresas amostradas com a área de atuação, além de mais uma vez ser verificado que as empresas do setor estão no mercado há muito tempo (mais que 10 anos), percebe-se um padrão levemente diferente com as empresas de cosméticos. Enquanto nas outras áreas mais de 90% das empresas têm mais que 10 anos, na área de cosméticos o número cai para 79%.

Tabela 15. Tempo de atuação no mercado e a área de atuação da empresa

Área de Atuação	nº de empresas	Tempo de atuação (anos)				
		De 2 a 5	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	Mais de 20
Cosméticos	178	9 (5%)	28 (16%)	39 (22%)	47 (26%)	55 (31%)
Higiene e limpeza	74	3 (4%)	5 (7%)	13 (18%)	24 (32%)	29 (39%)
Perfumes	25	0 (0%)	1 (4%)	4 (16%)	8 (32%)	12 (48%)
Medicamentos	25	1 (4%)	1 (4%)	1 (4%)	3 (12%)	19 (76%)
Embalagens para cosméticos	12	0 (0%)	1 (8%)	0 (0%)	2 (17%)	9 (75%)
Outros	21	1 (5%)	1 (5%)	2 (10%)	5 (24%)	12 (57%)
Total na amostra	234	14 (6%)	37 (16%)	59 (25%)	89 (38%)	136 (58%)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Considerando que o setor de cosméticos é o alvo de 3/4 de todas as empresas amostradas, percebe-se que o interesse nesse tipo de produto é mais recente.

Especula-se, baseado nos *reports* setoriais, que o motivo seja o aumento de renda da população brasileira e também aspectos culturais que estão privilegiando o cuidado com a aparência, tanto feminina quanto masculina (ABIHPEC, 2017b; MARKIT, 2016).

Foi observado nos relatórios setoriais e nos contatos com empresas do setor que a terceirização da capacidade fabril é comum. A atual amostra refletiu essa característica setorial conforme pode ser observado na tabela 16. Percebe-se que 74% das empresas amostradas terceirizam sua capacidade fabril. Corroborando com esses números, das empresas que possuem marca própria, 91% do total (212 empresas), 72% (152 empresas) também fabricam produtos para outras marcas. Essa constatação afeta o tipo de habilidade que os vendedores dessas empresas precisam possuir, pois os públicos serão diferentes. Não obstante, a habilidade técnica deve ser mais valorizada nessas empresas, dado que além de vender o produto para o consumidor, elas vendem sua habilidade técnica e capacidade instalada. Como os públicos são diferentes, gerenciar as informações de mercado deve ser um desafio adicional para a maior parte das empresas amostradas.

Tabela 16. Marcas próprias e terceirização de capacidade fabril.

Empresa possui marca Própria	Empresa produz para outras marcas				Total	Percentual marca própria
	Sim	Percentual Sim	Não	Percentual Não		
Sim	152	72%	60	28%	212	91%
Não	21	95%	1	5%	22	9%
Total	173	74%	61	26%	234	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Procurou-se saber, também, qual era a região de atuação das empresas amostradas. Nota-se na tabela 17 que a maior parte da amostra (66,7%) tem como alvo o mercado nacional. Já o mercado internacional é buscado por apenas 17,1% das empresas e o mercado regional por outros 16,2%. A conclusão é que as barreiras entre a comercialização para o mercado regional e nacional são baixas. Por outro lado, com vendas em todo o território nacional, a tendência é aumentar a heterogeneidade entre os clientes, fazendo com que a capacidade de vendas pessoais seja ainda mais importante (especialmente a habilidade de adaptação). Além disso, as informações de mercado são mais difusas (mais clientes e concorrentes), e as necessidades dos clientes tendem a ser diversas, abrindo espaço para o ganho de

vantagem competitiva por meio do lançamento de produtos mais adequados a cada uma das realidades.

Tabela 17. Região geográfica de atuação.

	nº empresas	Percentual
Regional	38	16,2%
Nacional	156	66,7%
América Latina	24	10,3%
Mundial	16	6,8%
Total	234	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por fim, a característica amostral que pode colaborar para o entendimento do atual trabalho são os grupos econômicos envolvendo as empresas amostradas. Como pode ser observado na tabela 18, praticamente 2/3 das empresas amostradas possuem capital nacional e o restante faz parte de algum grupo internacional. Ou seja, pelo menos 1/3 das empresas do setor devem sofrer menos pressão do atual cenário político/econômico turbulento que o país se encontra atualmente. Isso pode possibilitar mais oportunidades para essas empresas a longo prazo.

Tabela 18. Participação nas empresas amostradas

	nº empresas	Percentual
Nacional	153	65,4%
Internacional	80	34,2%
Não respondeu	1	0,4%
Total	234	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Percebe-se na tabela 19 que a maior parte dos respondentes (60%) da atual pesquisa trabalham a mais de 5 anos na mesma empresa e apenas 5% trabalham a menos de 1 ano. Ou seja, a maior parte dos respondentes testemunhou o desenvolvimento e aplicação das habilidades e conhecimentos na empresa. Com isso, espera-se que as respostas sejam uma representação adequada da realidade.

Tabela 19. Tempo de atuação na empresa

	Nº de Respondentes	Percentual
Mais de 10 anos	77	33%
Entre 5 e 10 anos	66	28%
Entre 2 e 5 anos	51	22%
Entre 1 e 2 anos	29	12%
Menos de 1 ano	11	5%
Total	234	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Além do tempo de atuação na empresa, o cargo dos respondentes também é um indicador da adequação das respostas obtidas. Nesse sentido, pode-se observar na tabela 20 que a grande maioria dos respondentes eram os diretores, responsáveis por marketing/vendas ou eram sócios da empresa, ou seja, pessoas ligadas com o aspecto estratégico da empresa.

Tabela 20. Cargo dos respondentes

	Nº de Respondentes	Percentual
Diretor	66	28%
Responsável marketing/Vendas	59	25%
Sócio	59	25%
Staff marketing/vendas	22	9%
Outros (gerência)	11	5%
Outros (supervisão/coordenação)	9	4%
Outros (técnicos)	8	3%
Total	234	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para que a tabela 20 fosse consolidada, agruparam-se cargos semelhantes nas categorias demonstradas. Dessa forma, “diretor” agrupa respondentes que se declararam “gerente”, “gerente geral”, “gerente administrativo” ou “administrador”. “Responsável por marketing e vendas” em sua maioria (51 respondentes) são gerentes de marketing e/ou vendas, entretanto, havia três diretores e cinco coordenadores dessas áreas. Pessoas que se declararam analistas, assistentes ou membros da equipe comercial e de marketing foram codificados como “staff marketing/vendas”. Por fim, separaram-se “outros” em três diferentes categorias de acordo com o nível (estratégico, tático ou operacional), são eles: (1) relacionados à gerência (estratégico) tais como novos negócios, pesquisa e desenvolvimento,

financeiro, compras, técnica; (2) relacionados a supervisão e coordenação (tático), por exemplo, administrativo, projetos, desenvolvimento de produto; (3) técnicos (nível operacional), tais como engenheiros, químicos, técnicos de qualidade entre outros.

Após a apresentação da caracterização da amostra, será exposto o exame da base de dados.

5.2 EXAME DA BASE DE DADOS

Conforme descrito no capítulo 3, o trabalho de análise de dados foi iniciado buscando-se os missing values. Na base purificada, utilizada para o teste de hipóteses, havia apenas nove lacunas nos dados, sendo seis delas nos construtos estudados e três nos dados de caracterização dos respondentes.

Como há menos de 15% de respostas faltantes em cada indicador e menos de 5% de *missing values* no total (7 *missing values* em 5850 observações = 0,1%), optou-se por substituir os valores faltantes pela média sempre que necessário para realizar os testes de hipóteses.

Os *missing values* estão distribuídos nos indicadores conforme mostra a tabela 21.

Tabela 21. Distribuição de *Missing Values*

Variável	Número de <i>Missing Values</i>
GIM_5	1
PED_2	1
PED_3	2
Launch_1	1
Launch_2	1
DesFinance_4	1

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.3 ANÁLISE DESCRITIVA E DISTRIBUIÇÃO DE DADOS

Preferiu-se reportar a análise de distribuição de dados em conjunto com a análise descritiva pela facilidade de exposição. Para essa análise, utilizou-se o software SPSS 19®.

Salienta-se que, como parte inicial da análise de distribuição de dados, utilizou-se o método multivariado de detecção de *outliers* chamado de distância de Mahalanobis (D^2), conforme descrito no capítulo 3. Usando o critério de probabilidade sugerido por Hair et al (2005), 0,001, foram excluídos 4 casos de base. Portanto, a base que, originalmente, possuía 238 casos, será analisada a partir dos 234 casos restantes. Os casos retirados da amostra foram: 58.106,175 e 180.

Essa análise será realizada por cada construto do modelo estrutural proposto. No entanto, para evitar a repetição, mostra-se que todos os 25 indicadores da atual pesquisa apresentam comportamento não-normal. Isso pode ser visto na última coluna das tabelas 20, 21, 22 e 23. Todos os indicadores apresentaram significância no teste de normalidade de Shapiro-Wilk ($p < 0,000$), indicando rejeição da hipótese nula de normalidade. Salienta-se que também foi realizado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, sem que houvesse diferença nos resultados.

Outra análise que vale para todos os indicadores pesquisados é a distância entre a média dos valores coletados (todos acima de 5,11) e o ponto médio da escala (4). Todas as perguntas foram realizadas em relação à concorrência, portanto, dado que a amostra é suficientemente grande para representar a população (HAIR JR. et al., 2014), esperava-se que a média das respostas fosse próxima ao ponto médio.

A lógica dessa expectativa é a seguinte: se a empresa “A” é 10% melhor que a empresa “B” em relação algum critério, logo, a empresa “B” é 10% pior que a empresa “A” no mesmo critério.

Portanto, pode ter havido um erro de coleta desses dados e ter-se entrevistado, majoritariamente, as empresas que tem mais sucesso nos indicadores pesquisados e estar sendo observado o problema de viés de não respondente (*nonresponse bias*).

Para descartar essa possibilidade, as pesquisas empíricas de marketing tradicionalmente realizam o procedimento de extrapolação da linha do tempo de pesquisa (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). Esse procedimento é apropriado para pesquisas feitas por correio e consiste na comparação entre os primeiros e os últimos respondentes e parte do pressuposto que os últimos respondentes tem padrão de resposta semelhante aos não respondentes (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). Infelizmente, esse procedimento não pode ser adotado neste trabalho, pois o contato com as empresas foi feito por telefone. Na prática, um respondente pode ter sido o último apenas por ter recebido uma ligação no último dia da pesquisa.

Outro procedimento foi comparar dados demográficos dos respondentes e dos não respondentes, para averiguar se existia alguma diferença. Esse processo foi utilizado, por exemplo, por Sok, O'Cass e Miles (2016) e por (WANG, 2017). No entanto, a única informação disponível sobre os não respondentes era a região de origem, obtida por meio da análise do código de área telefônico. Dessa maneira, comparou-se a proporção de respondentes por região, com a proporção da população por região.

Para realizar este teste utilizou-se o procedimento de probabilidade binomial no software R. Os resultados mostraram que não há diferenças significativas entre a proporção de respondentes e a população de empresas por região para quatro das cinco regiões brasileiras. A única região que apresentou diferença de proporção foi a região sul. A população de empresas HPPC na região sul representa 19% do total de empresas, já a amostra possui 26% das empresas com sede nessa região. Como a diferença de proporções é complementar – a soma total são os dados do país – e quatro das cinco regiões não apresentaram diferença de proporções entre a amostra e a população, entende-se que há evidências no sentido da não existência de problemas com viés de não respondente.

Uma vez descartada a hipótese de existência de viés de não respondente, pode-se estar observando um viés de disponibilidade de informação do respondente (KAHNEMAN, 2012). Ou seja, ao invés de entender “comparado com seu principal concorrente (...)” o respondente está se baseando na informação disponível e está respondendo à questão “com relação ao que *eu* entendo (...)”. Nesse caso, os valores de média não seriam fidedignos em relação à realidade objetiva de mercado.

Entretanto, mesmo havendo um viés de disponibilidade, a proporcionalidade entre os indicadores estaria mantida e não haveria maior prejuízo para essa pesquisa. Evidências nesse sentido podem ser vistas em estudos que comparam respostas subjetivas com dados objetivos, onde percebe-se que as duas formas de mensurar um construto são correlacionadas (e.g. PERIN; SAMPAIO, 1999).

Dado que esse problema não deve afetar a relação entre variáveis, iniciou-se a análise do construto “capacidade de venda pessoal”. Essa capacidade é formada por duas outras capacidades, a capacidade de gestão de contas, que possui dois indicadores e pela capacidade de *salesmanship*, formada por quatro indicadores. Os dados descritivos dos seis indicadores podem ser vistos na tabela 22.

Tabela 22. Estatística descritiva dos indicadores do construto de capacidade de venda pessoal

Nome da Variável	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão	Coeficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk Sig.
Contas_1	234	3	7	5,65	,957	17%	-,434	-,104	,000
Contas_2	234	3	7	5,72	,951	17%	-,564	-,045	,000
Vendedor_1	234	2	7	5,41	,846	16%	-,596	,989	,000
Vendedor_2	234	3	7	5,34	,880	16%	-,144	-,192	,000
Vendedor_3	234	3	7	5,61	,853	15%	-,330	-,080	,000
Vendedor_4	234	3	7	5,90	,836	14%	-,614	,454	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observou-se que tanto a assimetria como a curtose de todas as variáveis estão na faixa aceitável (entre -1 e +1), portanto, não representam problemas para o teste de hipóteses. Quanto à média dos indicadores, embora o teste de Friedman tenha mostrado diferença significativa entre as médias, pode-se perceber que os valores são bastante próximos, todos entre 5,34 e 5,9. Como os valores superam o ponto médio da escala (4), percebe-se que os respondentes acreditam que a capacidade de venda pessoal de sua empresa é superior à dos concorrentes. Nota-se, também, que o coeficiente de dispersão do desvio padrão em relação à média é relativamente pequena se comparada aos outros construtos, o que indica uma concentração maior em torno da média. Em outras palavras, não há muita diferença

na percepção dos gestores em relação a capacidade de venda pessoal de suas equipes entre empresas.

Por fim, percebeu-se que todos os valores de resposta variam entre 3 e 7, com exceção da questão “vendedor_1” - sobre *cross sell* e *up sell* de produtos - que apresenta como mínimo o ponto 2. No entanto, apenas 1 respondente marcou o ponto 2 nessa questão e quase 98% dos respondentes marcaram 4 ou mais, ou seja, não é relevante fazer uma análise de diferença desse indicador em relação aos demais.

Portanto, entende-se que a análise da capacidade de venda pessoal realizada pelos gestores do setor de HPPC é positiva (acima do ponto médio) e relativamente concentrada.

Analisando-se as variáveis referentes a capacidade de desenvolvimento de novos produtos na tabela 23, percebeu-se que um item (GIM_1) apresenta curtose acima dos níveis sugeridos (1,197). Investigando-se o gráfico de frequência desse item (figura 9), notou-se que ele tem um formato “aproximadamente normal”, embora claramente negativamente assimétrico (dados concentrados na direita). Dessa forma, decidiu-se não retirar essa variável do teste de hipóteses.

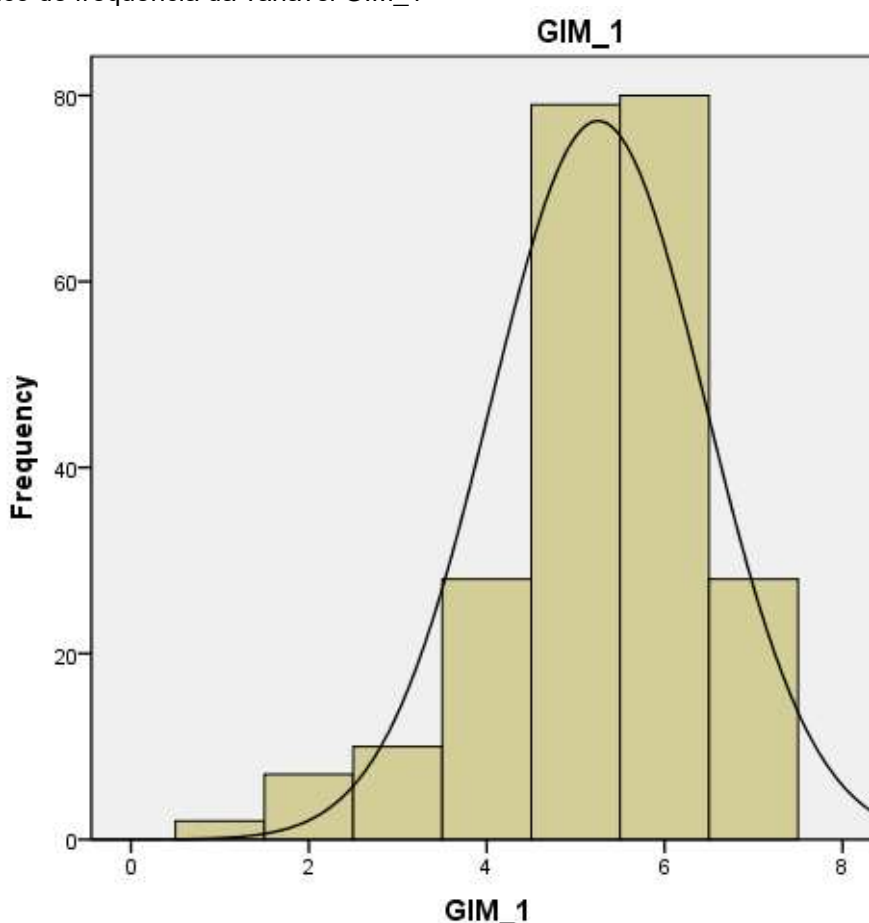
Tabela 23. Estatística descritiva dos indicadores do construto de capacidade desenvolvimento de novos produtos

Nome da Variável	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk Sig
GIM_1	234	1	7	5,25	1,208	23%	-,938	1,197	,000
GIM_2	234	1	7	5,24	1,165	22%	-,649	,470	,000
GIM_3	234	2	7	5,42	1,159	21%	-,802	,468	,000
GIM_4	234	1	7	5,32	1,105	21%	-,575	,650	,000
GIM_5	233	2	7	5,42	1,135	21%	-,810	,657	,000
PED_1	234	1	7	5,51	1,254	23%	-,898	,915	,000
PED_2	233	1	7	5,11	1,154	23%	-,491	,206	,000
PED_3	232	1	7	5,31	1,044	20%	-,558	,535	,000
Launch_1	233	2	7	5,26	1,108	21%	-,648	,370	,000
Launch_2	233	2	7	5,20	1,029	20%	-,293	-,093	,000
Launch_3	234	1	7	5,30	1,051	20%	-,745	,703	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Também na tabela 23, percebeu-se que há dispersão bem maior nos dados. Isso pode ser observado pela diferença entre valores mínimos e máximos, pelo desvio padrão e pelo coeficiente de dispersão. Nota-se que, diferentemente das respostas sobre venda pessoal, os valores mínimos estão em 1 ou 2. Identificou-se também que o desvio padrão de todos os indicadores está acima de 1 e que o coeficiente de dispersão do desvio padrão está acima de 20%.

Figura 9. Gráfico de frequência da variável GIM_1



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Não obstante, a média das respostas ficou entre 5,11 e 5,42, ou seja, acima do ponto médio. Isso indica que em relação à capacidade de desenvolvimento de novos produtos, as empresas do setor de HPPC acreditam possuir habilidades superiores às da concorrência. Salienta-se também que o teste de Friedman mostrou diferença significativa entre as médias deste construto, o que pode indicar que alguns dois indicadores estão significativamente mais presentes nas empresas amostradas do que outros. Entretanto, não se objetiva analisar estas diferenças neste trabalho.

Como a dispersão foi maior, mas a média foi próxima às respostas sobre vendas, foram analisadas as frequências de respostas com pontuação de 1 a 3. Notou-se que, aproximadamente, apenas 5% das empresas atribuíram a si mesmas essas notas. O maior número de notas de 1 a 3 (habilidade inferior à concorrência) foi no indicador PED_2 (minha empresa utilizou o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos) com 9%. Isso quer dizer que, na amostra coletada, mais de 90% das empresas acreditam ter capacidade de desenvolvimento de novos produtos iguais ou superiores à concorrência.

Com relação ao construto de desempenho com clientes, a estatística descritiva mostra que todas empresas avaliam seus itens entre 3 e 7 (tabela 24), ou seja, pouco abaixo dos concorrentes ou pelo menos igual a eles. A média neste quesito é um pouco mais alta do que nos construtos analisados anteriormente, variando de 5,59 e 5,96 e há diferenças significativas entre elas de acordo com o teste de Friedman. A média de 5,96 chama atenção, pois mostra que as empresas acreditam ter o próprio desempenho acima do padrão dos concorrentes. Essa média foi do item “DesCli_1”, que perguntava sobre a satisfação dos clientes. Isso quer dizer que a percepção generalizada é que os clientes estão bastante satisfeitos com as empresas entrevistadas.

Tabela 24. Estatística descritiva dos indicadores do construto de desempenho com clientes

Nome da Variável	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão	Coeficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk Sig
DesCli_1	234	3	7	5,96	,978	16%	-,701	-,118	,000
DesCli_2	234	3	7	5,85	,961	16%	-,642	,043	,000
DesCli_3	234	3	7	5,61	,864	15%	-,475	,315	,000
DesCli_4	234	3	7	5,59	,956	17%	-,485	-,015	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No entanto, essa análise sobre a satisfação pode estar enviesada, pois é improvável que os clientes da maioria das empresas analisadas estejam mais satisfeitos com elas do que com os concorrentes. Isso indica que a percepção geral no setor pode estar diferente da realidade e sugere que as empresas podem negligenciar alguma parte do relacionamento com os clientes.

Os coeficientes de dispersão e os desvios padrão estão condizentes com os demais itens da pesquisa, sendo que os primeiros estão em torno de 16% e os segundos abaixo de 1.

Por fim, analisando o comportamento da curva de frequência das variáveis, percebeu-se que nem a assimetria, nem a curtose estão em níveis inaceitáveis. Aliás, esse é o construto onde os itens apresentam a menor curtose entre todos os estudados, embora apresente assimetria negativa, semelhante aos itens dos outros construtos.

O último construto avaliado foi o de desempenho financeiro, conforme pode ser observado na tabela 25. Este construto apresenta todos os seus itens com assimetria e curtose dentro dos limites tolerados pelo método. Além disso, possui média que varia entre 5,20 e 5,39 (também com diferença significativa entre indicadores de acordo com o teste de Friedman), o que indica que a percepção entre os entrevistados é que suas empresas possuam desempenho financeiro, em média, superior aos seus concorrentes. A dispersão de dados neste construto é maior do que no desempenho com clientes e isso pode ser observado tanto no desvio padrão (acima de 1), como no coeficiente de dispersão, cerca de 5 pontos percentuais mais altos.

Tabela 25. Estatística descritiva dos indicadores do construto de desempenho financeiro

Nome da Variável	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão	Coeficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk Sig
DesFin_1	234	2	7	5,37	1,054	20%	-,746	,777	,000
DesFin_2	234	2	7	5,39	1,092	20%	-,801	,640	,000
DesFin_3	234	2	7	5,34	1,124	21%	-,641	,417	,000
DesFin_4	233	2	7	5,20	1,140	22%	-,702	,507	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Assim, chega-se à conclusão que, embora as empresas de HPPC acreditem que seu desempenho financeiro é superior ao dos concorrentes, há mais variação nesse construto do que ocorria quanto ao desempenho com clientes. O próprio ponto extremo inferior (2) corrobora com essa análise. Quanto ao desempenho com clientes, nenhuma empresa pontuou qualquer item abaixo de 3, já no desempenho financeiro houve algumas respostas “2” em cada um dos itens.

Finalizando esta seção, pode-se entender que as repostas a todos os 25 itens dos construtos estudados possuem média superior ao ponto médio da escala, indicando uma alta concentração daqueles indicadores nas empresas. Em todos os itens os pontos máximos foram iguais ao máximo da escala, mas os pontos mínimos variaram entre 1 e 3, sendo que os menores pontos mínimos foram obtidos nos itens referentes a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. A assimetria e curtose de 24 dos 25 itens está dentro dos padrões aceitáveis e no único caso onde a curtose poderia ser um problema, preferiu-se manter o indicador.

Dessa forma, passa-se agora a analisar se o método comum utilizado na pesquisa pode ser fonte de problemas.

5.4 TESTE DO VIÉS DE MÉTODO COMUM

Para o teste do viés de método comum, foi utilizado o procedimento “*Harman’s single-factor test*”. Utilizando o software SPSS 19®, foram carregados os 25 indicadores desse trabalho em apenas 1 fator não rotacionado. O método de extração utilizado foi o da verossimilhança máxima (*maximum likelihood*) e os *missing values* foram tratados com a substituição pela média.

O percentual de explicação desse fator único foi de 34,019% do total da variância. Isso quer dizer que a maior parte da variância não é explicada por apenas um fator e, conseqüentemente, o viés do método comum não deve ser considerado um problema neste trabalho (PODSAKOFF et al., 2003).

Para garantir que o método de extração não alterasse o resultado, o procedimento foi repetido com o método de componentes principais, onde foi encontrado um percentual de 36,6% da variância explicada por um fator e pelo método de fatoração do eixo principal, que mostra 34,1% no mesmo quesito. Sendo assim, o resultado encontrado é robusto ao método de extração utilizado.

5.5 CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

A análise da confiabilidade foi realizada no software PLS 2.0®, conforme procedimento descrito no capítulo 3. O valor final tanto da confiabilidade composta, como do *alpha de Cronbach* estão detalhados na tabela 26.

Como pode ser visto na tabela 26, todas as escalas possuem confiabilidade superior ao limite de 0,7 nas duas alternativas de cálculo, o que indica que as escalas usadas para mensurar os construtos são confiáveis (produzem resultados consistentes).

Tabela 26. Confiabilidade das escalas

	Nº de indicadores	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Capacidade de venda pessoal	11	0,8803	0,8363
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	6	0,9219	0,9065
Desempenho com clientes	4	0,8661	0,7972
Desempenho financeiro	4	0,9325	0,9038

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Verificou-se que as escalas de capacidade de desenvolvimento de novos produtos e de desempenho financeiro apresentaram resultados acima do que seria ótimo (0,9). Nesse caso, o problema seria que todos os itens da escala estariam medindo a mesma coisa. Entretanto, investigando-se o conteúdo das escalas, em conjunto com a avaliação realizada pelos especialistas acadêmicos e de mercado, percebeu-se que não é o caso.

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos é formada por três capacidades de primeira ordem com essências distintas. Já o desempenho financeiro tem indicadores de retorno (retorno sobre investimentos, sobre ativos e sobre vendas), o que poderia confundir os respondentes, induzindo-os a responder de maneira alinhada. No entanto, essa não foi a opinião dos especialistas consultados.

De toda forma, mesmo que os indicadores estivessem acima do indicado, como não ultrapassaram 0,95, não devem representar uma ameaça para esta pesquisa (HAIR JR. et al., 2014).

O resultado apresentado aqui é indício necessário, porém insuficiente, que os construtos possuem validade convergente. Portanto, analisa-se agora a qualidade do modelo de mensuração.

5.6 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação do modelo iniciou-se pela análise da validade convergente dos construtos estudados. Além da confiabilidade, analisada na seção anterior, a validade convergente foi medida por meio do carregamento dos indicadores e da média de variância extraída (AVE).

O carregamento dos indicadores é demonstrado nas tabelas 27, 28 e 29. Preferiu-se dividir em três tabelas para facilitar a visualização. De forma geral, pode-se perceber que todos os indicadores possuem carregamento superior a 0,708 em seu determinado construto e que os construtos de primeira ordem possuem carregamento superior a esse valor nos construtos de segunda ordem. Isso quer dizer que mais de 50% da variância de todos os indicadores são explicadas pelo seu respectivo construto latente, indicando validade convergente em todos os construtos pesquisados.

Na tabela 27 mostram-se os carregamentos das capacidades de primeira ordem que são refletidas no construto de capacidade de desenvolvimento de novos produtos, bem como seus respectivos indicadores. As três capacidades que formam a capacidade de desenvolvimento de novos produtos apresentaram carregamentos de 0,852, 0,869 e 0,843, portanto, estão em equilíbrio quanto à sua influência no construto de segunda ordem.

O mesmo equilíbrio pode ser observado entre os indicadores que constituem a capacidade de gestão de informações de mercado, pois todos os seus indicadores têm entre 82% e 85% de sua variância explicada pelo construto latente.

Ainda na tabela 27, nota-se que os indicadores que forma a capacidade de pesquisa e desenvolvimento possuem entre 84% e 89% da variância explicada pelo construto latente. Por fim, a capacidade de lançamento explica entre 80% e 85% da variância dos seus três itens.

Já a tabela 28 refere-se aos carregamentos dos indicadores do construto de capacidade de venda pessoal. Embora os valores de referência tenham sido superados por uma grande margem, esse construto apresenta discrepâncias.

Por exemplo, a capacidade de *salesmanship* é mais presente (0,951) do que a capacidade de gestão de contas (0,833) no construto de capacidade de venda pessoal. Portanto, as habilidades dos vendedores quanto à comunicação da mensagem de venda e da venda em si são mais importantes para o construto de capacidade de venda pessoal do que as habilidades de gerenciar as contas dos clientes. Isso pode acontecer por motivos substanciais, relativos a própria atividade ou por motivos estatísticos. A capacidade de *salesmanship* possui o dobro de itens do que a capacidade de gestão de contas (4 contra 2), o que é desaconselhável (HAIR JR. et al., 2014). Contudo, como não houve problemas nos indicadores mensurados, preferiu-se manter a escala da maneira mais íntegra possível.

Tabela 27. Carregamento dos indicadores da capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Variável	1ª Ordem	2ª Ordem
Capacidade de Gestão de informações de mercado		0,852
GIM_1: Coleta de informações sobre clientes e concorrentes	0,831	0,732
GIM_2: Uso de habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing	0,841	0,711
GIM_3: Acompanha necessidades e desejos dos clientes	0,825	0,680
GIM_4: Uso de informações de pesquisa de marketing	0,854	0,737
GIM_5: Analisa as informações de mercado...	0,829	0,699
Capacidade de pesquisa e desenvolvimento		0,869
PED_1: Habilidade para desenvolver novos produtos	0,849	0,678
PED_2: Utilização de investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos	0,889	0,824
PED_3: Testa a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes	0,851	0,737
Capacidade de lançamento de novos produtos		0,843
Lanca_1: Habilidade de lançar novos produtos com sucesso	0,849	0,721
Lanca_2: Garante que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes	0,859	0,731
Lanca_3: Fornece suporte de vendas para o lançamento	0,796	0,656

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na mensuração da capacidade de *salesmanship*, os itens referentes às vendas complementares ou adicionais de produtos e à mensagem de venda estão mais representados do que os demais. Portanto, a maior parte da variância desses itens está sendo explicada pela variável latente.

Tabela 28. Carregamento dos indicadores da capacidade de venda pessoal

Variável	1ª Ordem	2ª Ordem
Capacidade de gestão de contas		0,833
Contas_1: Vendedores estabelecem relacionamentos com os clientes	0,903	0,782
Contas_2: Vendedores mantêm relacionamentos com os clientes	0,877	0,698
Capacidade de <i>salesmanship</i>		0,951
Vendedor_1: Vendedores oferecem produtos complementares (<i>cross selling</i>) ou adicionais (<i>up selling</i>)	0,815	0,778
Vendedor_2: Vendedores oferecem serviços complementares (<i>cross selling</i>) ou adicionais (<i>up selling</i>)	0,737	0,673
Vendedor_3: Vendedores comunicam adequadamente a mensagem de venda	0,819	0,776
Vendedor_4: Vendedores são orientados para o fechamento de vendas	0,755	0,741

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por fim, os carregamentos dos indicadores ligados ao desempenho com clientes e financeiro são mostrados na tabela 29. Quanto ao desempenho com clientes, o indicador que tem maior parte de variância explicada pela variável latente é o que trata sobre atração de novos clientes, mas com diferença pequena em relação aos indicadores de retenção e construção de relacionamento.

Tabela 29. Carregamento dos indicadores de desempenho

Variável	Carregamento
Desempenho com clientes	
DESCRI_1: Satisfação dos clientes	0,727
DESCRI_2: Construção de relacionamento com os clientes	0,797
DESCRI_3: Atração de novos clientes	0,827
DESCRI_4: Retenção dos nossos clientes	0,792
Desempenho Financeiro	
DESFIN_1: Retorno sobre as vendas	0,868
DESFIN_2: Lucro Líquido	0,855
DESFIN_3: Retorno sobre investimento (ROI)	0,897
DESFIN_4: Retorno sobre ativos	0,902

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto ao desempenho financeiro, todos os fatores carregaram mais de 85% na variável latente. O destaque é para o indicador sobre retorno sobre ativos (DesFin_4), com 90% de variância explicada.

Como todos os indicadores foram bem-sucedidos na análise dos carregamentos, entendeu-se que existe mais um indício de validade convergente. Para concluir essa análise, verifica-se agora as médias de variância extraídas (AVEs).

Observa-se na tabela 30 que todas as variáveis latentes do modelo estrutural possuem AVE acima de 0,5. Isso quer dizer que a comunalidade dos itens que as formam é superior a 50%. Salienta-se que todos os itens das escalas propostas foram mantidos nesta análise. Esse é o terceiro, e último, indicativo de que os construtos possuem validade convergente.

Tabela 30. AVEs das variáveis latentes

Variável Latente	AVE
Capacidade de venda pessoal	0,5514
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,5183
Desempenho com clientes	0,6184
Desempenho financeiro	0,7756

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tendo sido demonstrado que os construtos apresentam validade convergente, é preciso avaliar a validade discriminante. Ou seja, saber se um construto se difere dos outros no modelo de equação estrutural.

Conforme descrito no capítulo 3, o primeiro critério para se avaliar a validade discriminante são os *cross loadings*. Conforme pode ser constatado na tabela 31, o carregamento de cada um dos indicadores é maior em relação ao construto em que está associado do que com qualquer outro construto. Para facilitar a observação, o cruzamento que deve ter o maior valor está sombreado. Percebeu-se também que os indicadores que estão associados aos construtos de segunda ordem – caso da capacidade de desenvolvimento de novos produtos e da capacidade de venda pessoal – tem o maior carregamento nesse construto de segunda ordem, com exceção, logicamente, de seu próprio construto de primeira ordem.

Tabela 31. Validade discriminante pelo método dos *cross loadings*

Indicadores	Construtos de 1ª ordem							Construtos 2ª ordem	
	GIM	PED	Lanca	Contas	Salesman	DesCli	DesFin	NPD	Venda
GIM_1	0,831	0,516	0,434	0,135	0,268	0,280	0,272	0,732	0,243
GIM_2	0,841	0,468	0,404	0,181	0,313	0,241	0,297	0,711	0,293
GIM_3	0,825	0,396	0,405	0,184	0,371	0,384	0,359	0,680	0,336
GIM_4	0,854	0,467	0,460	0,252	0,410	0,347	0,323	0,737	0,390
GIM_5	0,829	0,439	0,408	0,211	0,416	0,367	0,340	0,699	0,379
PED_1	0,341	0,849	0,653	0,189	0,333	0,269	0,254	0,678	0,310
PED_2	0,580	0,889	0,701	0,147	0,348	0,317	0,441	0,824	0,305
PED_3	0,477	0,851	0,624	0,179	0,412	0,348	0,401	0,737	0,362
Launch_1	0,428	0,667	0,849	0,190	0,437	0,272	0,379	0,721	0,384
Launch_2	0,458	0,648	0,859	0,103	0,340	0,333	0,411	0,731	0,282
Launch_3	0,377	0,599	0,796	0,210	0,428	0,340	0,441	0,656	0,385
Contas_1	0,224	0,169	0,177	0,903	0,601	0,348	0,229	0,228	0,782
Contas_2	0,185	0,183	0,178	0,877	0,499	0,244	0,085	0,214	0,698
Vendedor_1	0,353	0,375	0,369	0,517	0,815	0,365	0,348	0,427	0,778
Vendedor_2	0,370	0,355	0,407	0,380	0,737	0,390	0,473	0,441	0,673
Vendedor_3	0,389	0,367	0,400	0,496	0,819	0,475	0,395	0,453	0,776
Vendedor_4	0,219	0,223	0,328	0,541	0,755	0,339	0,204	0,294	0,741
DesCli_1	0,210	0,235	0,221	0,330	0,330	0,727	0,306	0,259	0,362
DesCli_2	0,307	0,273	0,276	0,293	0,382	0,797	0,421	0,338	0,385
DesCli_3	0,351	0,293	0,328	0,242	0,394	0,827	0,536	0,384	0,375
DesCli_4	0,322	0,322	0,335	0,223	0,453	0,792	0,591	0,382	0,409
DesFin_1	0,288	0,358	0,405	0,194	0,404	0,604	0,868	0,400	0,363
DesFin_2	0,342	0,370	0,413	0,173	0,344	0,446	0,855	0,433	0,311
DesFin_3	0,367	0,414	0,483	0,113	0,433	0,562	0,897	0,484	0,352
DesFin_4	0,347	0,371	0,423	0,157	0,396	0,508	0,902	0,439	0,343

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Legenda: GIM: capacidade de gestão de informações de mercado; PED: capacidade de pesquisa e desenvolvimento; Lanca: capacidade de lançamento de novos produtos; Contas: capacidade de gestão de contas; Salesman: capacidade de *salesmanship*; DesCli: desempenho com clientes; DesFin: desempenho financeiro; NPD: capacidade de desenvolvimento de novos produtos; Venda: capacidade de venda pessoal.

Com esse resultado, tem-se o primeiro indício no sentido de validade discriminante entre os construtos estudados. Partiu-se então, para o segundo método, chamado de critério de Fornell e Larcker. Segundo esse critério, os valores das raízes quadradas das AVEs de cada construto devem ser maiores que as correlações desse construto com qualquer outro construto do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981).

Como pode ser observado na tabela 32, a raiz quadrada da AVE de cada um dos construtos (na diagonal) é superior à correlação desses construtos com qualquer outro do modelo. Para facilitar a observação, os valores da raiz quadrada das AVEs

foram sombreados. Cabe ressaltar que, embora o critério de validade discriminante tenha sido alcançado, a correlação entre desempenho financeiro e desempenho com clientes é relativamente alta (0,609), o que indica que os conceitos são muito próximos.

Tabela 32. Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker

	Capacidade de Venda Pessoal	Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	Desempenho com Clientes	Desempenho Financeiro
Capacidade de Venda Pessoal	0,743			
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,463	0,720		
Desempenho com Clientes	0,487	0,441	0,786	
Desempenho Financeiro	0,391	0,498	0,609	0,881

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com o sucesso desse segundo teste, tem-se indícios suficientes para se afirmar que o modelo de mensuração possui validade discriminante.

Dessa forma, tendo-se o modelo de mensuração avaliado e considerando-se que ele é confiável e que possui tanto validade convergente como discriminante, passa-se a avaliar as hipóteses dessa pesquisa.

5.7 TESTE DE HIPÓTESES

Segundo Hair et al. (2014), o primeiro passo para verificar o modelo estrutural trata-se do cálculo de colinearidade entre os construtos. Para fazer esse cálculo, foram utilizados os dados dos *scores* de todas as variáveis latentes calculadas pelo PLS 2® e foram realizadas regressões múltiplas no SPSS 19®.

Basicamente, no modelo estrutural proposto, existe apenas um construto que possui mais do que um antecedente, o desempenho com clientes. Calculando a colinearidade de seus antecedentes, percebeu-se que a tolerância (TOL) é 0,786 e o

VIF é de 1,273 para ambos. Ou seja, como o valor limite para o VIF é de 5 (HAIR JR. et al., 2014), a colinearidade não deve ter sido um problema para os cálculos.

De toda forma, para demonstrar a robustez desse resultado, outros modelos foram testados. O primeiro modelo alternativo permite que a capacidade de venda pessoal, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho com clientes sejam antecedentes (covariem) com o desempenho financeiro. Nessa análise, o maior VIF encontrado foi de 1,457, ou seja, bem abaixo do limite de 5 (HAIR JR. et al., 2014).

No segundo modelo alternativo, foram calculados todos os construtos de primeira ordem (modelo de mensuração) como variáveis independentes e o desempenho com clientes como variável dependente. Nesse caso, o maior VIF encontrado foi de 2,65. Então, foram testadas as mesmas variáveis independentes, mais o desempenho com clientes sobre o desempenho financeiro (como variável dependente). Nessa análise, o maior valor de VIF foi de 2,66.

Portanto, não importa como o modelo seja especificado, ele é robusto em relação ao problema de colinearidade. Dessa forma, pode-se passar para análise dos coeficientes de caminho.

A análise dos caminhos propostos no modelo estrutural desse trabalho iniciou-se pela verificação de sua significância. Nesse ponto, ser significativo quer dizer a rejeição da hipótese nula, ou seja, a inexistência do caminho (caminho = 0). Dessa maneira, buscaram-se valores da estatística t acima de 1,96, para um nível significância de 5%. Para realizar o cálculo utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* (reamostragem) no SmartPLS 2®, com 5000 reamostragens.

Os resultados podem ser vistos na figura 10. Notou-se que os cinco caminhos possuem um valor de t acima de 1,96 e, mesmo, acima de 2,57. Isso significa que os 5 caminhos avaliados são significativos a um nível de significância de 1%. Como a tradição na área é apresentar a significância em forma de p value, os valores de t foram transformados utilizando a função “DIST.T.BC” no software Microsoft Excel 2016. Na figura 10, pode ser percebido que o p value dos cinco caminhos são inferiores a 0,000.

Para melhorar a informação relacionada a esse resultado, calcularam-se os valores de carregamento nos caminhos usando o algoritmo padrão do SmartPLS 2® e podem ser vistos na figura 11.

Esses dois resultados em conjunto mostram que, conforme previsto na hipótese H1, quanto maior for a capacidade de venda pessoal nas PMEs, maior será o desempenho com clientes. O carregamento (efeito direto) entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes é de 0,360 (significativo a menos de 1%). Isso quer dizer que uma variação de um desvio padrão para mais ou para menos no *score* da capacidade de venda pessoal levaria a uma variação de 36% de um desvio padrão no desempenho com clientes.

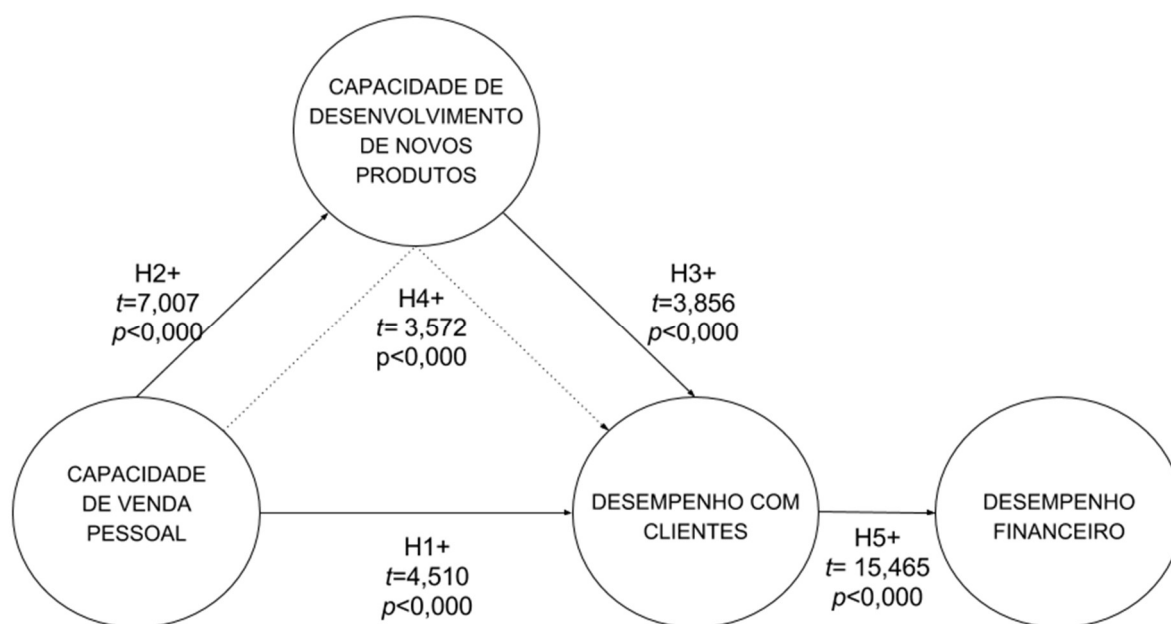
Portanto, pode-se afirmar que o desenvolvimento da capacidade de venda pessoal, em termos de busca e manutenção de relacionamento com clientes e de habilidades relativas a técnica de vendas, tem o poder de influenciar o desempenho com clientes em termos de satisfação das necessidades, aquisição e retenção de clientes.

Embora esse resultado confirme a hipótese H1, esse não é o efeito total da capacidade de venda pessoal sobre o desempenho com clientes. É possível notar que a capacidade de venda pessoal tem influência sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e essa tem efeito sobre o desempenho com clientes. Esse efeito, chamado de efeito indireto, foi discutido ao demonstrar o resultado da hipótese H4.

Nota-se, de acordo com a hipótese H2, que o efeito entre a capacidade de venda pessoal sobre e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é de 0,463 (significativo a 1%). Isso quer dizer que, uma variação de um desvio padrão na capacidade de venda pessoal acarretaria em uma alteração de 46,3% de um desvio padrão na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Conforme discutido ao criar a hipótese H2, esse resultado comprovou que os recursos oriundos da posse da capacidade de venda pessoal influenciam positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos em termos de sua habilidade em gerenciar informações de mercado, desenvolver tecnicamente o produto e lançá-lo no mercado.

Figura 10. Significância dos caminhos no modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

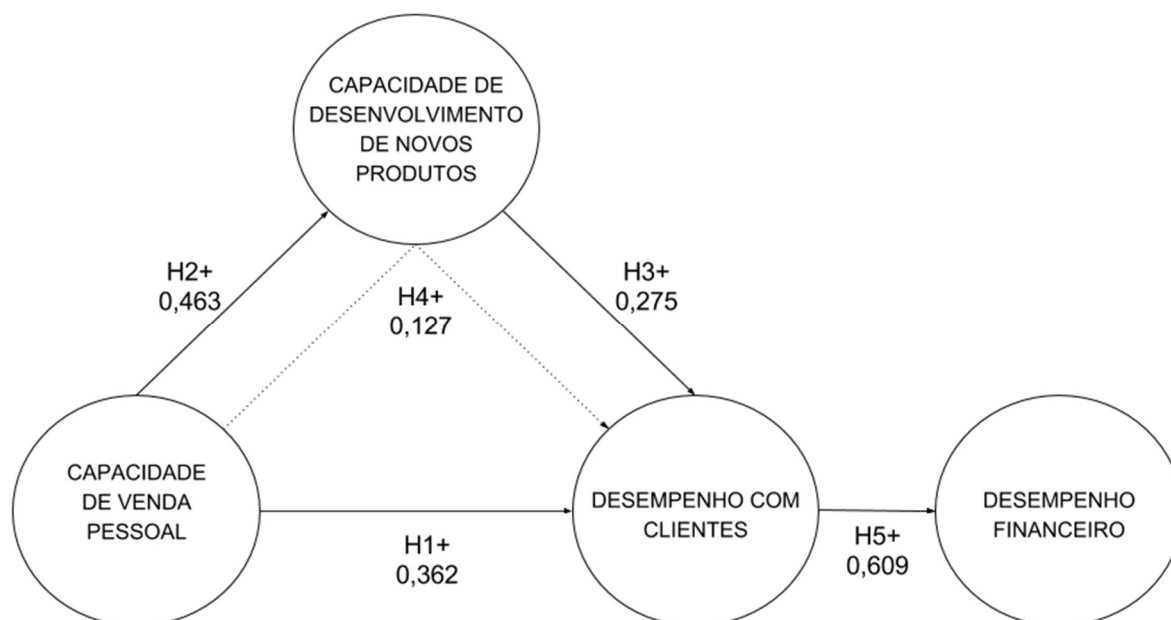
Também na figura 11 e de acordo com a hipótese H3, mostrou-se que o efeito da capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem um coeficiente de caminho de 0,275 em relação ao desempenho com clientes, com um nível de significância de 1%. Em outras palavras, uma alteração de um desvio padrão na capacidade de desenvolvimento de novos produtos acarretaria uma mudança de 27,5% de um desvio padrão do desempenho com clientes.

Ao ser comprovada a H3, demonstrou-se que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos pode ser considerada uma capacidade de marketing. Afinal, assim como as outras capacidades de marketing, ela possui influência positiva e significativa sobre a satisfação dos clientes, bem como na sua atração e na disposição em manterem o relacionamento com a empresa (KATSIKEAS et al., 2016).

Além disso, como antecipado pela hipótese H5, observou-se que a relação entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro é de 0,609, significativa com $p\text{ value}<0,000$, ou seja, a mais forte entre todas as relações no modelo. O significado disso é que, no setor de HPPC, uma alteração nos níveis de desempenho com clientes alterará de maneira expressiva o desempenho financeiro da empresa. Sendo mais específico, uma alteração em um desvio padrão no desempenho com

clientes acarretará em uma alteração de 60,9% de um desvio padrão no desempenho financeiro.

Figura 11. Cargas dos caminhos do modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por fim, conforme a hipótese H4, verificou-se se há mediação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes.

Seguindo recomendação de Baron e Kenny (1986), foi verificado se a variável independente tem relação significativa com a variável dependente. Esse teste foi realizado no SmartPLS 2, com um procedimento com 5000 reamostragens e deixando no modelo apenas as duas variáveis de interesse. Como pode ser visto na tabela 33, a relação é significativa a 1% ($p < 0,000$), ou seja, o primeiro pressuposto é atendido.

Após isso, testou-se a relação entre a capacidade de venda pessoal (variável independente) e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos (variável mediadora). A tabela 33 mostra que essa relação é significativa a um nível de 1% ($p < 0,000$), atendendo o segundo pressuposto.

O terceiro pressuposto é a significância da relação entre o mediador (capacidade de desenvolvimento de novos produtos) e a variável dependente

(desempenho com clientes). Essa relação é significativa a 1% ($p < 0,000$), ou seja, esse pressuposto foi atendido (tabela 33).

Tabela 33. Mediação pelo modelo Baron e Kenny

Pressupostos para mediação	Coeficiente de caminho	Valor t	Valor de p
Capacidade de venda pessoal -> desempenho com clientes	0,484	7,598	0,00
Capacidade de venda pessoal -> capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,463	7,107	0,00
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos -> desempenho com clientes	0,275	3,900	0,00
Capacidade de venda pessoal -> desempenho com clientes (incluindo a capacidade de desenvolvimento de novos produtos no modelo)	0,362	4,581	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O último teste foi novamente da relação entre a variável independente e a variável dependente, porém, controlando a variável mediadora (colocando-a no modelo). Ao verificar o resultado desse teste (última linha da tabela 33), percebeu-se que a relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes continuou significativo a 1%. Entretanto, observou-se que o valor da estatística t caiu de 7,598 para 4,581 e que o coeficiente de caminho caiu de 0,484 no primeiro teste para 0,362 no teste que controla o mediador.

Esses resultados mostraram que não existe mediação completa, ou seja, que o efeito da capacidade de desenvolvimento de novos produtos é potente, mas não é condição necessária e suficiente para a ocorrência do desempenho com clientes (BARON; KENNY, 1986). Nesse caso, pode-se dizer que existe mediação parcial.

Neste momento, seguiu-se a orientação de Hair et al (2014) e calculou-se o efeito indireto da capacidade de venda pessoal sobre o desempenho com clientes. Faz-se isso multiplicando o coeficiente de caminho entre a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o coeficiente de caminho dessa última com o desempenho com cliente. Ou seja, multiplicou-se 0,463 por 0,275, e o resultado é um efeito indireto de 0,127 (apresentado na figura 11). Somando-se esse efeito ao efeito direto da capacidade de venda pessoal sobre o

desempenho com clientes no modelo com o mediador (0,362), tem-se que o efeito total da capacidade de venda pessoal sobre o desempenho com clientes é de 0,489.

Dividindo-se o efeito indireto pelo efeito total, tem-se o percentual que aquele representa desse. No caso dessa pesquisa o percentual foi de 26%. Esse valor também é chamado de VAF (*variance accounted for*) e tem como valor de referência, para se caracterizar uma mediação parcial, o mínimo de 20% (HAIR JR. et al., 2014). Isto é, também por esse critério, pode-se afirmar que existe uma mediação parcial da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes.

Entretanto, ainda foi necessário avaliar a significância desse efeito indireto. Para realizar essa avaliação rodou-se, novamente, um *bootstrapping* do modelo completo no SmartPLS 2®. Salvou-se então o resultado das 5000 interações dos coeficientes de caminho entre a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho com cliente. Dessa forma, com auxílio do Microsoft Excel 2016, calcularam-se 5000 efeitos indiretos (multiplicando os caminhos). Após isso, calculou-se o desvio padrão desses efeitos indiretos, que, nessa pesquisa foi considerado o erro padrão da efeito indireto (HAIR JR. et al., 2014). Como resultado da divisão do efeito indireto pelo seu erro padrão, encontrou-se a estatística *t* do efeito indireto (3,572). Portanto, após esses cálculos é possível afirmar que o efeito indireto da capacidade de venda pessoal sobre o desempenho com clientes é significativo a 1% ($p < 0,000$).

Isso quer dizer que, de acordo com a hipótese H4, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos media parcialmente a relação entre a capacidade de vendas pessoal e o desempenho com clientes nas PMEs. Escrito de outra forma, esse resultado mostra que parte do efeito da aplicação das habilidades da empresa referentes a venda pessoal só surtirão efeito sobre o desempenho com clientes por meio da utilização da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Para o desenvolvimento teórico, isso quer dizer que aproximadamente um quarto de todo o efeito que as habilidades de venda pessoal possuídas por uma empresa sobre a atração, retenção e satisfação de seus clientes não se dá da forma direta e intuitiva. Na verdade, essa parcela acontece por meio do desenvolvimento de

habilidades de desenvolvimento de novos produtos que, então, gerarão os mesmos resultados. O resultado do teste de hipóteses deste estudo está resumido na tabela 34.

Tabela 34. Resultado do teste de hipóteses

Hipótese	Coefficiente de Caminho	p value	Resultado
H1: Quanto maior for a capacidade de venda pessoal nas PMEs, maior será o desempenho com clientes.	0,362	0,000	Aceita
H2: Quanto maior for a capacidade de venda pessoal nas PMEs, maior será sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos.	0,463	0,000	Aceita
H3: Quanto maior for a capacidade de desenvolvimento de novos produtos nas PMEs, maior o desempenho com clientes	0,275	0,000	Aceita
H4: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos media a relação entre a capacidade de vendas pessoal e o desempenho com clientes nas PMEs.	0,127	0,000	Aceita
H5: Quanto maior desempenho com clientes maior será o desempenho financeiro nas PMEs.	0,609	0,000	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Entretanto, além de saber quanto uma mudança nas variáveis independentes geram de efeito nas variáveis dependentes, é necessário saber quanto das variáveis dependentes podem ser explicadas pelo modelo estrutural que as antecede. Essa informação é extraída calculando-se o R^2 .

É preferível analisar o R^2 do modelo da direita para esquerda no modelo, ou seja, a partir dos construtos que apenas “recebem” flechas no desenho do modelo. Dessa forma, como pode ser visto na tabela 35, o R^2 do desempenho financeiro é de 0,371. Isso quer dizer que, 37,1% de todo o desempenho financeiro que a empresa obtém pode ser atribuído ao seu antecedente, desempenho com clientes. Mais especificamente, o resultado de atração, retenção, satisfação e relacionamento com os clientes explicam 37% de todo o resultado financeiro da empresa. Por um lado, segundo Ringle, Silva e Bido (2014), esse pode ser considerado um efeito grande, por outro, pode ser dito que o modelo não explica 63% da variação no desempenho financeiro e essa é a análise de Hair et al. (2014). Hair et al. (2014) indicam que um R^2 de 0,25 é pequeno e que se aproximando de 0,5 pode ser considerado moderado (acima de 0,75 seria substancial). Como o atual trabalho não tem como expectativa a explicação de forma completa das variáveis dependentes, mas a comprovação da

relação entre as variáveis independentes elas, então será utilizada a classificação de Ringle, Silva e Bido (2014).

De toda forma, encontrou-se que 63% da variação no desempenho financeiro provém de outras explicações, não presentes neste trabalho. Como a pesquisa foi realizada em apenas um setor, essa variável não explicaria a diferença. Portanto, outros fatores não apresentados no modelo atual deveriam estar presentes para que se pudesse explicar de maneira mais completa o desempenho organizacional.

Tabela 35. Avaliação dos construtos no modelo estrutural

Construtos	R ²	f ²	Q ²	q ²
Capacidade de venda pessoal	-	0,14		0,08
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,217	0,09	0,11	0,04
Desempenho com clientes	0,297		0,18	
Desempenho financeiro	0,371		0,27	

Tamanho do efeito (f² e q²): 0,02 (pequeno), 0,15 (médio), 0,35 (grande) (HAIR JR. et al., 2014).

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Continuando a análise, percebeu-se que o desempenho com clientes apresenta um R² de 0,297. Isto é, 29,7% de todo o desempenho que a empresa obtém em relação a atração, retenção, satisfação e geração de relacionamento com clientes pode ser atribuído à sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos e à sua capacidade de venda pessoal.

Novamente, cerca de 70% do desempenho com clientes deve ser explicado por fatores que não estão presentes nesse trabalho.

Por fim, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos possui um R² de 0,217. Esse efeito seria classificado entre médio e alto (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) e quer dizer que 21,7% da capacidade de desenvolvimento de novos produtos da empresa pode ser atribuída à sua capacidade de venda pessoal. Em outras palavras, pouco mais de um quinto da habilidade que a empresa possui em desenvolvimento de novos produtos pode ser atribuída à sua habilidade de gerar e manter relacionamentos com seus clientes e a habilidade dos vendedores para passar a mensagem de venda adequadamente e realizar fechamento de negócios.

Não há cálculo de R^2 para a capacidade de venda pessoal, pois ela não possui nenhum antecedente no modelo estudado.

Então, como um dos construtos estudados possui mais do que um antecedente, foi possível verificar qual é o tamanho do efeito de cada um dos antecedentes (f^2). Desta forma, foi calculado o f^2 para a capacidade de venda pessoal e para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos em relação ao desempenho com clientes. Para tanto, foram rodados dois novos modelos, cada um excluindo uma dessas duas capacidades. O resultado foi a alteração do R^2 de desempenho com clientes para 0,235, quando excluída a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, e de 0,196, quando excluída a capacidade de venda pessoal.

Ao final, o f^2 foi calculado a partir da fórmula $\frac{(R_{incluído}^2 - R_{excluído}^2)}{(1 - R_{incluído}^2)}$. Os resultados podem ser vistos na terceira coluna na tabela 35. Como referência, um valor de f^2 de 0,02 é considerado pequeno e de 0,15 é considerado moderado (HAIR JR. et al., 2014). Portanto, a capacidade de venda pessoal possui um efeito moderado (0,14) sobre o desempenho com clientes, já a capacidade de desenvolvimento de novos produtos possui um efeito intermediário entre pequeno e moderado (0,09).

Logo, a conclusão é que a capacidade de venda pessoal possui um poder de explicação maior sobre o desempenho com clientes do que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Assim, gestores do setor de HPPC que busquem aumentar seu desempenho com clientes devem estar mais preocupados em desenvolver habilidades de venda pessoal do que habilidades de desenvolvimento de novos produtos.

Após avaliado o tamanho dos efeitos, para se verificar a robustez dos resultados, buscou-se avaliar a relevância preditiva do modelo por meio Q^2 de Stone-Geisser. Para esse cálculo, utilizou-se o procedimento de *blindfolding* no SmartPLS 2® por 3 vezes, uma para cada variável dependente do modelo. Foi aplicada a distância de omissão de 7, visto que procurava-se um valor entre 5 e 10 que não fosse divisor do número de casos estudados (234) (HAIR JR. et al., 2014).

Como resultado, o Q^2 das 3 variáveis dependentes ficaram entre 0,11 e 0,28, conforme pode ser observado na tabela 35. Como o valor buscado para atestar a

relevância preditiva é um valor acima de 0, pode-se dizer que o modelo preditivo de cada uma das variáveis dependentes (capacidade de desenvolvimento de novos produtos, desempenho com clientes e desempenho financeiro) é relevante. Isto é, há evidência suficiente para afirmar que os resultados obtidos não partem de construtos ou parâmetros artificiais.

Ainda, de forma similar ao f^2 em relação ao R^2 , pode-se estimar o tamanho do efeito do Q^2 por meio do q^2 . Com isso, o q^2 foi calculado a partir da fórmula $\frac{(Q^2_{incluído} - Q^2_{excluído})}{(1 - Q^2_{incluído})} Q^2_{incluído} - Q^2_{excluído} / 1 - Q^2_{incluído}$. Assim, foi necessário rodar mais dois procedimentos de *blindfolding* usando como foco o desempenho com clientes e omitindo-se, uma por vez, as duas variáveis antecedentes (capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos).

Os resultados, referentes ao tamanho do efeito da capacidade preditiva da capacidade de venda pessoal e da capacidade de desenvolvimento de novos produtos em relação ao desempenho com clientes foram apresentados na tabela 35. Os valores calculados foram de 0,08 e 0,04, respectivamente. Como os parâmetros para esse cálculo são semelhantes ao f^2 , percebeu-se que o tamanho dos efeitos da capacidade preditiva dessas duas variáveis estão entre pequenos e médios. Não obstante, a capacidade de venda pessoal possui quase o dobro de capacidade de prever o desempenho com clientes do que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

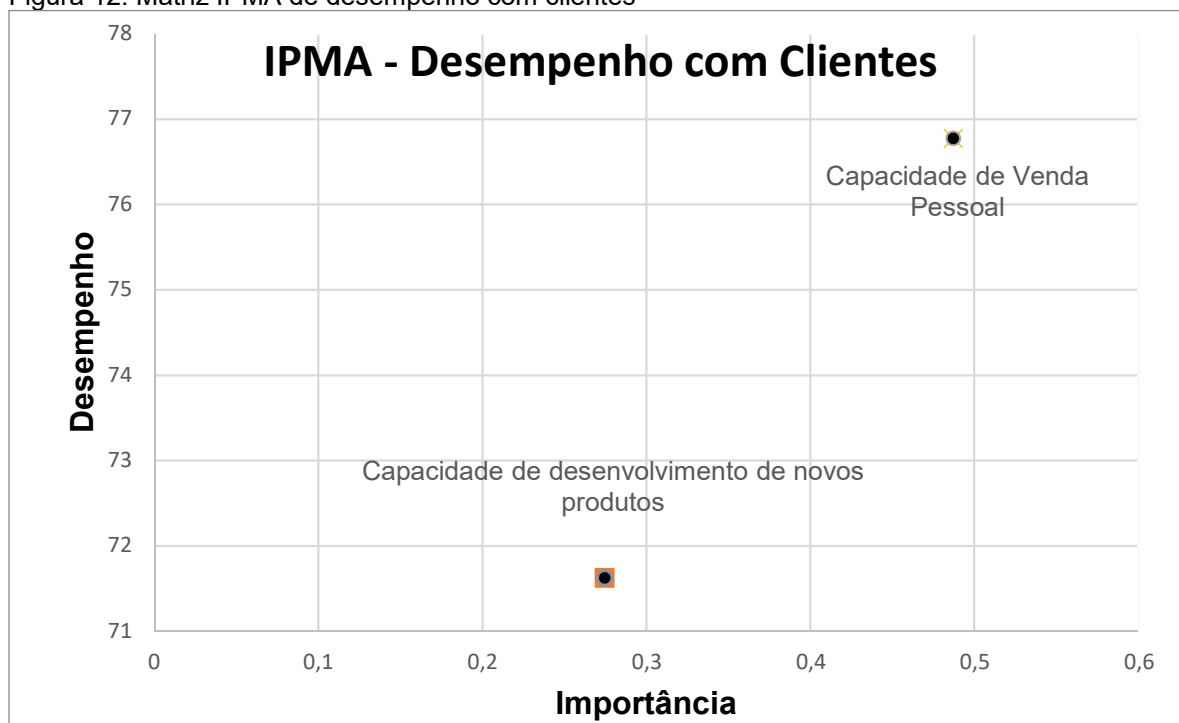
Em uma análise rápida, é muito mais preciso prever o desempenho com clientes baseado na habilidade de venda pessoal de uma empresa desse setor, do que observando sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Terminada a análise da validade preditiva do modelo, construiu-se a matriz de importância-desempenho (HAIR JR. et al., 2014) para o construto desempenho com clientes, conforme pode ser vista na figura 12. Ela foi elaborada a partir dos índices do *score* das variáveis latentes em escala de 1 a 100 (desempenho) e do efeito total dessas variáveis sobre o desempenho com clientes (importância).

Em primeiro lugar, ao analisar esta matriz é necessário observar que os eixos não contemplam todos os valores possíveis. Optou-se por apresentar dessa forma,

pois a diferença entre as variáveis é relativamente pequena, especialmente quanto ao desempenho.

Figura 12. Matriz IPMA de desempenho com clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Feita essa ressalva, percebeu-se que o desempenho das empresas de HPPC amostras é superior em termos de capacidade de venda pessoal em relação a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Notou-se, também, que a capacidade de venda pessoal é muito mais importante para o desempenho com clientes do que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Essa análise, normalmente, busca variáveis que tem uma importância grande para a variável dependente, mas que tem desempenho relativamente baixo, o que geraria uma oportunidade para os gestores da área. Esse não foi o caso dessa análise, visto que não há essa combinação (alta importância e baixo desempenho) aqui. De todo modo, reforça-se que, para conseguir um melhor desempenho com clientes, a capacidade de venda pessoal é mais importante do que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, embora os níveis de desempenho nessa capacidade sejam, em média, mais altos na indústria como um todo.

Buscando aprofundar essa análise, pode-se dizer que, para adquirir e reter melhor os clientes, as empresas do setor de HPPC devem se ater mais à sua capacidade de venda pessoal do que à sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Mas não é só isso, como o setor possui um alto nível dessa capacidade (77 de 100), para haver possibilidade de vantagem competitiva sobre os concorrentes, os níveis devem estar acima de 77. Em outras palavras, a resposta às 6 perguntas referentes à capacidade de venda pessoal devem ser 6 ou 7 para afirmar-se que a habilidade é superior à da concorrência.

Como ilustração, as perguntas que tiveram maior carregamento fatorial (*outer loadings*) nos construtos de primeira ordem que constituem a capacidade de venda pessoal são: “Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores comunicam adequadamente a mensagem de venda...” e “Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores estabelecem relacionamentos com os clientes...”. Isso quer dizer que, numa escala de 1 a 7, as empresas precisam ser pelo menos 6 em comunicação da mensagem de venda e no estabelecimento de relacionamento com os clientes para terem vantagem sobre os concorrentes. Isso demonstra que o nível de competitividade para atrair e manter os clientes nesse setor é bastante alto.

Terminadas essas análises passa-se à conclusão desse trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes e o efeito do desempenho com clientes sobre o desempenho financeiro em PMEs. Para que esse objetivo fosse atingido, foram delimitados 5 objetivos específicos. A consecução dos objetivos deste trabalho é discutida a seguir.

O primeiro objetivo específico delineado versava sobre a mensuração da relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Os resultados mostraram que essa relação é significativa, que o coeficiente de caminho é de 0,362 e o tamanho do efeito é de 0,14. Ou seja, quanto mais a empresa possuir habilidades de transmitir a mensagem correta de venda e tiver habilidade de criar e manter relacionamentos (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), mais resultados com clientes ela terá.

O segundo objetivo específico referia-se à mensuração da relação entre a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Os resultados apresentados mostraram que essa relação é significativa, que o coeficiente de caminho é de 0,463 e que 21,7% (R^2) da variação nos níveis de capacidade de desenvolvimento de novos produtos podem ser explicados pela capacidade de venda pessoal. A conclusão a que se chega é que um maior nível de habilidades ligadas à venda pessoal possibilitará, entre outros recursos, a internalização de conhecimentos, que serão integrados na capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Assim, a capacidade de venda pessoal tem influência positiva sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

O terceiro objetivo específico era mensurar a relação entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho com clientes. Demonstrou-se que essa relação é significativa, que o coeficiente de caminho é de 0,275 e que o tamanho do efeito é 0,09. Isto é, quando a empresa possui mais capacidade de desenvolvimento de novos produtos, ela aumenta seus resultados com clientes. Argumenta-se que isso é possível, dentre outras explicações, devido à crescente tendência de “venda de soluções” nos mercados de *business-to-business*, ou seja,

produtos configurados especificamente para um cliente (PANAGOPOULOS; RAPP; OGILVIE, 2017; WANG, 2017).

O quarto objetivo específico referia-se à mensuração da relação indireta entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes mediada pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Indicou-se que esse efeito indireto é significativo e que o coeficiente de caminho indireto é de 0,127. Comparando-o com o efeito direto dessa mesma relação, percebe-se que cerca de um quarto do efeito total pode ser atribuído ao efeito indireto. Isso quer dizer que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem o poder de explicar parcialmente **como** a capacidade de venda pessoal influencia o desempenho com clientes.

Por fim, o quinto objetivo específico relacionava-se à mensuração do efeito do desempenho com clientes e o desempenho financeiro. Essa relação foi testada e foi encontrado um efeito de 0,607. Além disso, verificou-se que 37,1% do desempenho financeiro das empresas pode ser previsto por meio do seu desempenho com clientes. Com esse resultado, percebe-se que a satisfação dos clientes (em conjunto com outros indicadores) corresponde a aproximadamente 1/3 do resultado financeiro da empresa.

Portanto, conclui-se que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos explica parcialmente a influência entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Conclui-se também que a mensuração da capacidade de venda pessoal tem maior poder de prever o desempenho com clientes do que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. E, por fim, que o desempenho com clientes tem o poder de prever pouco mais de um terço do desempenho financeiro da empresa.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A primeira contribuição teórica do presente estudo foi explicar e testar que uma capacidade de ordem superior (*higher-order*) pode ser antecedida por outra capacidade. Assim, foi exposto que a capacidade de venda pessoal pode reconfigurar

recursos (tais como recursos informacionais) que são importantes como entrada (*input*) para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

O sentido da prova empírica apresentada é que uma capacidade de ordem superior é formada não apenas pela reconfiguração de recursos (MAKADOK, 2001), tais como ativos tangíveis ou intangíveis, mas também por capacidades de ordem inferior. Dessa forma, uma capacidade mais complexa se constitui, o que dificulta a imitação pelos concorrentes e conseqüentemente favorece a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Dessa forma, este trabalho posiciona-se em relação ao trabalho de Grant (1996), ao mesmo tempo articulando que uma capacidade pode produzir recursos úteis para outra capacidade e testando empiricamente essa hipótese. Em relação ao trabalho de Day (1994), explica-se e mensura-se como uma capacidade integradora a (capacidade de desenvolvimento de novos produtos) utiliza-se dos recursos articulados por uma capacidade de fora para dentro da empresa (capacidade de venda pessoal) para gerar desempenho para a empresa. Portanto, o teste empírico reforça os argumentos de Grant (1996) e de Day (1994).

Ou seja, reforça-se o argumento da VBR que a integração entre recursos pode aumentar a complexidade (BARNEY, 2001b) e isso permite que a empresa possua um desempenho superior aos competidores (vantagem competitiva).

A segunda contribuição teórica refere-se à capacidade de venda pessoal. Esse trabalho caracteriza como a capacidade de venda pessoal possibilita o desempenho com clientes, tanto por meio de efeito direto, quanto por meio de efeito indireto. Ou seja, particulariza-se o entendimento sobre a capacidade de venda pessoal.

O significado dessa contribuição é que, em PMEs, não se pode afirmar que o desenvolvimento da capacidade de venda pessoal, isoladamente, gere desempenho com clientes, tais como sua atração e retenção. Ou seja, é incorreto supor que o incremento na capacidade de venda pessoal seja suficiente para que a empresa atraia e mantenha seus clientes de forma superior aos seus concorrentes. Para tanto, é necessário que a empresa desenvolva outras habilidades (DAY, 1994; MORGAN, 2012).

Realizou-se essa contribuição ao se articular que a capacidade de venda pessoal não produz toda sua influência sobre o desempenho com clientes de forma direta, mas por meio do aperfeiçoamento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, estendendo-se os resultados encontrados em Guenzi, Sajtos e Troilo (2016). Encontrou-se que, cerca de um quarto da influência da capacidade de venda sobre o desempenho com clientes ocorre por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Portanto, o resultado desta dissertação corrobora com a literatura de marketing ao mostrar que ao desenvolver habilidades de venda pessoal, a geração da capacidade de desenvolvimento de novos produtos é favorecida e, por consequência, melhora a satisfação dos clientes. Se a capacidade de desenvolvimento de novos produtos não fosse desenvolvida como uma consequência das habilidades de venda pessoal, o desempenho com clientes seria reduzido em 25% (efeito total 0,49, efeito por meio da capacidade desenvolvimento de novos produtos é 0,13).

Corrobora-se também com a literatura sobre PMEs ao demonstrar que o desenvolvimento de habilidades (capacidade de venda pessoal e de desenvolvimento de novos produtos) pode auxiliar na geração de resultados. Assim, reforça-se o argumento de Carson (2007) que, em PMEs, “fazer marketing” passa pelo desenvolvimento de capacidades. Isto é, dado a limitação de recursos financeiros, humanos e informacionais, as PMEs desenvolvem habilidades e, com isso, melhoram o desempenho e, particularmente, uma habilidade da empresa (venda pessoal) pode favorecer o desenvolvimento de outra habilidade (desenvolvimento de novos produtos).

Além disso, testa-se a escala de capacidade de venda pessoal (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) em um novo contexto nacional, em *business-to-business* e em PMEs. Enquanto Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) encontraram um coeficiente de caminho entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes de 0,62, neste trabalho o efeito foi de 0,49, ambos significativos. Embora o resultado reforce que a capacidade de venda pessoal influencie o desempenho com clientes, como o resultado desta dissertação foi menos intenso, pode-se inferir que a relação proposta tenha sua força dependendo do contexto. Infelizmente, não há como afirmar se essa

diferença se deve ao contexto sociocultural, ao tipo de empresas entrevistada ou ao tamanho das empresas.

Ademais, o teste realizado ajuda a consolidar a escala de capacidade de venda pessoal na literatura de marketing, visto que todos os itens de qualidade superaram os valores de referência.

A terceira contribuição à literatura de marketing tem como base a relação entre capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho com clientes. Embora a capacidade de desenvolvimento de novos produtos já seja vista como uma capacidade de marketing (MORGAN, 2012) seu desempenho operacional ainda não havia sido testado quanto ao primeiro elo na cadeia de desempenho das atividades de marketing, o desempenho com clientes. Ao realizar esse teste e receber a confirmação dessa relação, entende-se que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, enquanto capacidade de marketing, pode gerar satisfação e ajudar a empresa a atrair e reter clientes.

Portanto, este estudo explicou que o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sobre a gestão de informações de mercado, pesquisa e desenvolvimento e lançamento de produtos, em conjunto, influencie o desempenho com clientes em termos, por exemplos de atração e retenção. Dessa forma, contribuiu-se empiricamente com o proposto por Rust et al. (2004) e Katsikeas et al (2016), ou seja, que as ações de marketing possuem desempenho sequencial e que o primeiro impacto é sobre o desempenho com clientes (tanto em termos de atitudes quando de comportamentos).

Logo, contribui-se com a literatura sobre desenvolvimento de novos produtos ao mostrar que ela é uma capacidade de marketing e, portanto, tem seu efeito sobre o desempenho por meio de um desempenho operacional de marketing, o desempenho com clientes (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Assim, ao se buscar o resultado da aplicação das habilidades de desenvolvimento de novos produtos deve-se verificar, em primeiro lugar, sua influência sobre os clientes (satisfação, retenção e aquisição) (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

A quarta, e última, contribuição à literatura de marketing é a integração teórica e prática dos conceitos de capacidade de venda pessoal e de capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Essa integração se dá mediante os recursos

processados por meio da capacidade de venda pessoal, que servirão como entrada para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e ocorre também por transferências de conhecimento (EIRIZ; FARIA; BARBOSA, 2013), devido ao acúmulo de funções nas PMEs (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2013).

Ou seja, as PMEs aplicam suas habilidades de venda pessoal e desenvolvem recursos como relacionamento com clientes, conhecimento sobre necessidade de clientes e atuação dos concorrentes. Então, tais recursos, bem como a própria capacidade de venda pessoal são reconfigurados e constituem parte da capacidade de desenvolvimento de novos produtos da empresa.

Esclareceu-se, dessa maneira, como a capacidade de venda pessoal pode fomentar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos em PMEs. Entretanto, percebe-se que neste contexto há restrição de recursos, dentre eles recursos financeiros, humanos e técnicos (BOCCONCELLI et al., 2016; DONNELLY et al., 2015) e, com isso, as empresas desenvolvem novas habilidades com recursos compartilhados entre as funções organizacionais. Ou seja, devido à sua restrição técnica (conhecimento) e em recursos humanos (pessoas especializadas) as PMEs constituem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos com base em experimentação e no uso compartilhado de recursos entre áreas.

Ainda, o construto de capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi operacionalizado de forma diferente da aplicação anterior. Enquanto Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2016) operacionalizaram o construto por meio da aplicação direta de suas dimensões, neste trabalho optou-se por trabalhar com um construto de 2ª ordem. Segundo Hair et al. (2014), um construto de segunda ordem é o motivo espúrio que explica a correlação entre variáveis de ordem inferior, e esse foi o resultado encontrado. Ou seja, ao ser mensurado como um construto de 2ª ordem, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos teve todos os índices de qualidade foram alcançados. Dessa forma, novos estudos de marketing podem utilizar esta forma de mensurar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Por fim, mostrou-se que para a empresa atingir desempenho superior aos concorrentes, ou seja, vantagem competitiva, a PME desenvolve e utiliza habilidades para reconfigurar sua base de recursos o que, em primeiro lugar, produz resultados junto aos clientes. O desempenho com clientes, por sua vez, favorece a obtenção de

desempenho financeiro superior. Portanto, contribui-se com a VBR ao demonstrar **como** a utilização de recursos possibilita a vantagem competitiva, uma vez que a relação entre a posse de recursos e a vantagem competitiva é o argumento básico da VBR (BARNEY, 1991).

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Este trabalho contribui com a prática de marketing em PMEs de diversas formas. Em primeiro lugar, quando a empresa possui mais habilidades em venda pessoal, acredita-se que o cliente ficará mais satisfeito e que a empresa conseguirá aumentar sua base de clientes. Dessa forma, gestores podem buscar desenvolver habilidades em sua equipe de vendas tais como construção de relacionamento com clientes, articulação da mensagem de vendas correta, fechamento de vendas, e vendas cruzadas para conseguir atrair e reter mais clientes. Por exemplo, se os vendedores da empresa tiverem mais habilidades em fechamento de vendas os clientes tendem a comprar novamente, mantendo um relacionamento de longo prazo.

Em segundo lugar, gestores de PMEs podem entender que o desenvolvimento de habilidades de venda pessoal, tais como as descritas acima, podem favorecer o desenvolvimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Dessa forma, em PMEs, quando a empresa possui habilidades como a construção de relacionamento com clientes ela gerará recursos, tais como informações de mercado (clientes e concorrentes), e desenvolverá habilidades de desenvolvimento de novos produtos tais como habilidades de coleta de informações de mercado, de acompanhamento das necessidades dos clientes e de teste de mercado de novos produtos.

Em terceiro lugar, os resultados deste trabalho sugerem que o desempenho com clientes, ou seja, o quanto a empresa conseguirá satisfazer, atrair e manter os clientes é um resultado da aplicação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Isso quer dizer que, quanto mais habilidades técnicas de desenvolvimento de produtos, habilidades de aquisição e uso de informações de mercado e habilidades de suporte de lançamento de novos produtos, maior será a satisfação dos clientes e, por conseguinte, aumenta o tempo de relacionamento com a empresa.

Em quarto lugar, os gestores de marketing podem entender que parte da relação entre suas habilidades de vendas e o desempenho com clientes se dá por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, para atrair, reter e satisfazer seus clientes os gestores de marketing devem se preocupar, também, com o desenvolvimento de habilidades de gestão de informações de mercado, de pesquisa e desenvolvimento e de lançamento de produtos. Afinal, cerca de um quarto do efeito da capacidade de venda pessoal acontece por meio desse mecanismo.

Contudo, deve-se ter mente que para atrair, reter e satisfazer clientes é melhor desenvolver capacidade de venda pessoal do que capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Embora os gestores de PMEs pareçam saber disso intuitivamente (HILL, 2001), o presente trabalho ajuda a comprovar essa afirmação.

Ainda, este trabalho apresenta e testa a relação entre a aplicação do esforço de marketing (capacidade de venda pessoal e capacidade de desenvolvimento de novos produtos) e o desempenho. Mostrando que o efeito primordial é sobre o cliente e que, com maiores níveis de satisfação, atração e retenção de clientes a empresa consegue um desempenho financeiro superior aos concorrentes.

Por fim, quanto ao setor de HPPC, os gestores devem perceber que os níveis de desempenho tanto em termos de capacidade de venda pessoal quanto em capacidade de desenvolvimento de novos produtos são altos entre as empresas. De acordo com os gerentes das empresas desse setor, o nível de capacidade de venda pessoal tem uma média de 77 de 100 pontos possíveis e o nível da capacidade de desenvolvimento de novos produtos têm um nível de 72 de 100 pontos possíveis. Portanto, para garantir vantagem sobre os concorrentes, o nível dessas habilidades deve ser mais alto do que essa média.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações desta pesquisa precisam ser apontadas. Como a pesquisa foi realizada via telefone e não se tinham dados demográficos *a priori* sobre os respondentes, a análise de viés de não respondente foi prejudicada. O teste tradicionalmente feito na literatura de marketing entre os primeiros e últimos

respondentes também não pode ser realizado pois as empresas não foram contatadas de uma só vez. A forma de tentar reduzir essa limitação foi de comparar a localidade das empresas amostradas com o total de empresas no setor. O resultado dessa comparação forneceu indícios, ainda que parciais, de que o viés de não respondente não ocorreu. Assim, qualquer generalização, ainda que seja feita dentro do setor pesquisado deve ser feita com cautela.

Outra limitação referente à amostra refere-se ao tempo de existência das empresas. Conforme descrito, devido à fonte da base de dados dessa pesquisa, foram amostradas empresas com mais de dois anos de fundação. Isso quer dizer que os resultados não podem ser generalizados às empresas em fase inicial.

Também, foi utilizado apenas um respondente em cada empresa, o que pode gerar viés do método comum (PODSAKOFF et al., 2003). Procurou-se realizar um teste estatístico para demonstrar que esse efeito não ocorreu nesta pesquisa (*Harman's single-factor test*), mas entende-se que, embora este teste tenha sido realizado com sucesso, não há certeza que o problema não ocorreu (PODSAKOFF et al., 2003).

Quanto a mensuração dos indicadores deste pesquisa, a estratégia utilizada foi a mensuração subjetiva. Embora haja indícios na literatura que a mensuração subjetiva é altamente correlacionada com o resultados objetivos (PERIN; SAMPAIO, 1999), não há garantia de que o resultado se mantém por meio de mensuração objetiva.

Por fim, este estudo não explorou explicações alternativas na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho. Quanto ao desempenho, poderia ter sido apresentado outras instâncias de desempenho, como por exemplo o desempenho de mercado. A teoria aponta um relacionamento entre o desempenho com clientes e o desempenho financeiro mediado pelo desempenho de mercado (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; KATSIKEAS et al., 2016). Entretanto, este construto não foi mensurado pois, em PMEs, o desempenho de mercado é menos relevante pois, como a participação de mercado é irrisória, mudanças nos níveis de participação podem não fornecer os mesmos benefícios que seriam obtidos por uma grande empresa.

Enquanto isso, a relação entre a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos pode ser diferente em termos de força em outras configurações ambientais. Por exemplo, dentre empresas que vendem partes para outras indústrias, ou seja, que não produzem produtos para o consumo, a relação pode ser amplificada. Isso porque o vendedor está em posição privilegiada para obter informações sobre os clientes e concorrentes. Tais informações seriam difíceis de obter mesmo com pesquisas de mercado bem estruturadas. Não obstante, setores industriais de base, com foco no processo produtivo, por exemplo a indústria petrolífera, poderiam apresentar resultados nulos na relação entre a capacidade de venda pessoal e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. A razão seria que, neste tipo de setor a pouco foco no desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, essas são especulações que poderiam ser aprofundadas em outros estudos.

6.4 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

Na realização do trabalho, algumas dúvidas surgiram e elas podem ser sanadas por novas pesquisas. São elas:

Existem outras capacidades de ordem mais baixa que podem influenciar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos? Como o carregamento entre a capacidade de venda pessoal e de desenvolvimento de novos produtos foi relativamente baixo, se forem incluídas outras variáveis no modelo talvez essa relação tenha sua força alterada. Ou seja, outras variáveis de controle poderiam ser colocadas nessa relação. Sugere-se que a mesma relação seja testada em outros ambientes para verificar se o resultado se mantém.

Além disso, pode-se controlar a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva no setor amostrado. Estes fatores podem alterar a lógica da relação proposta. Por exemplo, em um setor com mudanças tecnológicas rápidas, talvez a velocidade com que a equipe de vendas pode trazer recursos informacionais para a empresa seja menor do que a necessária. Dessa forma, o recurso obtido externamente seria inócuo e a empresa precisaria buscar outras fontes para desenvolver sua habilidade de desenvolvimento de novos produtos.

Será que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos afeta o desempenho com clientes de maneira indireta, após o seu resultado (produto desenvolvido) ser gerado? Estudos em inovação já demonstraram a relação entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho de inovação (BAKER; SINKULA, 2009), porém, esse desempenho é considerado pela literatura de marketing como um resultado e não um antecedente do desempenho com clientes (KATSIKEAS et al., 2016). Estudos futuros poderiam aprofundar a relação entre capacidade de desenvolvimento de novos produtos, desempenho de inovação e desempenho com clientes.

Estudos futuros podem, também, verificar outras formas de tratar do problema de viés do método comum, como por exemplo uma variável de marcação (PODSAKOFF et al., 2003) ou, idealmente, utilizar mais do que um respondente por empresa. Ainda, poderiam ser obtidos dados objetivos, especialmente sobre o faturamento das empresas (dados financeiros), o que é pode ser viável por meio de associações empresariais.

Novas pesquisas podem, também, verificar se outras capacidades ou atividades de marketing podem explicar a relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho com clientes. Por exemplo, uma empresa hábil em venda pessoal pode precisar de coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990) para que os pedidos gerados sejam atendidos na velocidade prometida e os clientes continuem comprando (desempenho com clientes). Dado o poder e influência do dono da empresa em PMEs (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012), pode-se verificar se a moderação da participação do dono na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho.

Por fim, é necessário entender se o efeito indireto encontrado aqui seria diferente em ambientes menos competitivos e em que diferentes estilos de venda são necessários. Por exemplo, no setor farmacêutico usa-se a chamada “venda missionária”, nela o vendedor transmite o discurso de venda ao médico (um intermediário) mas a compra, em si, será realizada pelo paciente (se o médico receitar). Usou-se nesse trabalho o argumento de “venda de soluções”, porém, em setores onde esse tipo de venda é indesejado (e.g. *fast food*) é preciso saber se o efeito se mantém.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. **Panorama do Setor de HPPC 2016** Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-14jun2016.pdf>>.
- ABIHPEC. **Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos 2017** Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-11ago2015.pdf>>.
- ABIHPEC. **Anuário 2016 ABIHPEC**. São Paulo: [s.n.].
- AHUJA, G.; KATILA, R. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 197–220, 2001.
- ALDRICH, H.; HERKER, D. Boundary Spanning roles and Organization Structure. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 2, p. 217–230, 1977.
- ANDERSON, P. F. Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 18, 1983.
- ANGLIN, K. A.; STOLMAN, J. J.; GENTRY, J. W. The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, p. 81–90, 1990.
- ANVISA. **RESOLUÇÃO DA DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 07, DE 10 DE FEVEREIRO DE 2015** BRASILANVISA, , 2015. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/legislacao#/visualizar/29327>>
- ANVISA. **Porte de empresa**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>>. Acesso em: 19 dez. 2017.
- ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys The Wharton School , University of Pennsylvania Terry S . Overton Marketing Scientist , Merck , Sharp and Dohme. **Journal of Marketing**, v. 14, n. 3, p. 396–402, 1977.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 443–464, 2009.

BARBIEUX, D. **A Capacidade Inovativa na Indústria Cosmética Brasileira**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2011.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. S. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Is the Resource-Based “ View ” a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41–56, 2001a.

BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643–650, 2001b.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 4. ed. New Delhi: Pearson Education, 2012.

BARNEY, J.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299–1315, 2011.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625–641, 2001.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BATRA, R.; AHUVIA, A.; BAGOZZI, R. P. Brand Love. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 2, p. 1–16, 2012.

BIÉGAS, S. **A inovatividade organizacional e o processo de estratégia de marketing**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, tese doutoral, 2014.

BOCCONCELLI, R. et al. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 0, n. November 2015, p. 1–28, 2016.

BOOTH, W.; COLOMB, G.; WILLIAMS, J. **A arte da Pesquisa**. 2. ed. [s.l.: s.n.].

BRUSH, T. H.; DANGOL, R.; BRIEN, J. P. O. CUSTOMER CAPABILITIES , SWITCHING COSTS , AND BANK PERFORMANCE. **Strategic Management Journal**, v. 1515, n. August 2010, p. 1499–1515, 2012.

CAPANEMA, L. et al. **Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticosBNDES Setorial**. Rio de Janeiro: [s.n.].

CAPRON, L.; HULLAND, J. Redeployment of Brands, Sales Forces, and General

Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. **Journal of Marketing**, v. 63, n. Apr/M 999, p. 41–54, 1999.

CARSON, D. Cap29_Baker_Marketing de pequenas e médias empresas.pdf. In:

BAKER, M. (Ed.). . **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and Structure**. 2. ed. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHEN, H.; LIM, N. How Does Team Composition Affect Effort in Contests ? A Theoretical and Experimental Analysis How Does Team Composition Affect Effort in Contests ? A Theoretical and Experimental Analysis. **Journal of Marketing Research**, 2017.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 5, p. 259–286, 2005.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.: s.n.]. p. 296.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Drive Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DOLAN, R. J. **Managing de new product Development Process**. 1. ed. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1993.

DONNELLY, C. et al. Digital loyalty card “big data” and small business marketing: Formal versus informal or complementary? **International Small Business Journal**, v. 33, n. 4, p. 422–442, 2015.

EIRIZ, V.; FARIA, A.; BARBOSA, N. Firm growth and innovation: Towards a typology of innovation strategy. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 15, n. 1, p. 97–111, 2013.

ERNST, H.; HOYER, W. D.; RÜBSAAMEN, C. New Product Development Stages : **Journal of Marketing**, v. 74, n. September, p. 80–92, 2010.

FERNANDES, I. N. **CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DE MARKETING: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL DO BRASIL**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, dissertação de mestrado, 2014.

FINOTI, L. **A INFLUÊNCIA DA INOVATIVIDADE NO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, dissertação de mestrado, 2015.

- FINOTI, L. et al. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 35, n. 3, p. 298–315, 2017.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.
- FREUND, J. **Estatística Aplicada**. 11. ed. [s.l.] Bookman, 2006.
- FÜRST, A.; LEIMBACH, M.; PRIGGE, J.-K. Organizational Multi-Channel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success. **Journal of Marketing**, 2017.
- GIESELER, T. **A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO NAS CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, dissertação de mestrado, 2016.
- GIROLDO, F. R. DE S. **Alguns métodos robustos para detectar outliers multivariados**, 2008. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45133/tde-20102009-211316/>>
- GRANT, R. M. Prospering as in Integration Environments : Organizational Capability Knowledge. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.
- GUENZI, P.; SAJTOS, L.; TROILO, G. The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3707–3713, 2016.
- HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. DA S.; PATEL, V. K. AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 43–55, 2014.
- HAIR JR., J. F. et al. **ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles, Londres, Nova Deli, Singapura, Washington DC: SAGE, 2014.
- HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687–717, 2006.
- HILL, J. A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**,

v. 7, n. 6, p. 211–235, 2001.

HUANG, Y.-T.; CHU, W. Enhancement of product development capabilities of OEM suppliers: inter- and intra-organisational learning. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 2, p. 147–158, 2010.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais**. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/2087-np-contas-nacionais-trimestrais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?&t=downloads>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

IBOPE, K. **Investimento Publicitário**. Disponível em:

<<https://www.kantaribopemedia.com/setores-economicos-janeiro-a-dezembro-2016/>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

JOHNSON, D. S.; BHARADWAJ, S. Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance : An Empirical Investigation. **Journal of Academy Marketing Science**, v. 33, n. 1, p. 3–18, 2005.

JOSHI, A. W.; SHARMA, S. Customer knowledge development: Antecedents and impact on new product performance. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 47–59, 2004.

KAHNEMAN, D. **Rápido E Devagar: Duas Formas De Pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. v. 53

KALEKA, A. Anna Kaleka. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 1, p. 40–58, 2011.

KALEKA, A. Studying resource and capability effects on export venture performance. **Journal of World Business**, v. 47, n. 1, p. 93–105, 2012.

KAROL, R.; NELSON, B. **New Product Development FOR DUMMIES**. 1. ed. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2007.

KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1183–1194, 2002.

KATSIKEAS, C. S. et al. Assessing Performance Outcomes in marketing. **Journal of Marketing**, v. Online fir, n. March, p. Online first, 2016.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1–21, 2013.

KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The Relative Impact of Marketing, Research-

and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n. July, p. 1–11, 2008.

KRUSH, M. T. et al. Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 824–835, 2013.

KRUSH, M. T.; AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K. A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and market information management capability. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 12, p. 2069, 2016.

LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 79–94, 2004.

LEIGH, T. W.; MARSHALL, G. W. Research Priorities in Sales Strategy and Performance Research Priorities in Sales Strategy and Performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 83–93, 2001.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 13–29, 1998.

LISBOA, A.; SKARMEAS, D.; LAGES, C. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1274–1284, 2011.

LOCH, C.; KAVADIAS, S. **Handbook of New Product Development Management**. 1. ed. Massachusetts: Elsevier Inc., 2008.

LUCA, L. M. DE; ATUAHENE-GIMA, K. Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. January 2007, p. 95–112, 2007.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **Service-Dominant Logic What it is, what it is not, what it might be. ...**New YorkCambridge University Press, , 2014. Disponível em: <<http://ebooks.cambridge.org/ref/id/CBO9781139043120>>

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387–401, 2001.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing Research: An Applied Approach**. 3. ed. [s.l.] Prentice Hall, 2007.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. [s.l.: s.n.].
- MARKIT, I. **Cosmetic Chemicals**. Disponível em:
<<https://www.ihs.com/products/chemical-cosmetic-scup.html>>. Acesso em: 15 dez. 2017.
- MCCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. Issues which Impact upon in the Small Firm Marketing. **Small Business Economics**, v. 21, n. 2, p. 201–213, 2012.
- MCGEE, J. **The Blackwell Encyclopedia of Management**. 2. ed. Malden: Blackwell Publishing, 2006. v. 12
- MENGUC, B.; AUH, S.; KIM, Y. C. Salespeople's Knowledge-Sharing Behaviors with Coworkers Outside the Sales Unit. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, n. 2, p. 103–122, 2011.
- MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How information management capability influences firm performance. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 35, p. 237–256, 2011.
- MOORMAN, C. Market Organizational Processes: Product Cultural Outcomes Information Antecedents and New Product Outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 318–335, 1995.
- MORGAN. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.
- MOTWANI, J. G.; JIANG, J. J.; KUMAR, A. A comparative analysis of manufacturing practices of small vs large West Michigan organizations. **Industrial Management & Data Systems**, v. 98, n. 1, p. 8–11, 1998.
- MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252–269, 2011.
- NARASIMHAN, O.; RAJIV, S.; DUTTA, S. Absorptive Capacity in High-Technology Markets: The Competitive Advantage of the Haves. **Marketing Science**, v. 25, n. 5, p. 510–524, 2006.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

- NEFF, D.; HOUCHENS, K. **The PDMA ToolBook 3 for New Product Development**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.
- NEIROTTI, P.; PAOLUCCI, E.; RAGUSEO, E. Is it all about size? Comparing organisational and environmental antecedents of IT assimilation in small and medium-sized enterprises. **International Journal of Technology ...**, v. 61, n. 1, p. 82–108, 2013.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures. Issues and Applications**. London: Sage, 2003.
- NGO, L. V.; O'CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012.
- NYBAKK, E. Learning Orientation, Innovativeness and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: a Higher-Order Structural Equation Model. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 5, p. 1250029, 2012.
- O'CASS, A.; NGO, L. V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 125–135, 2012.
- O'CASS, A.; NGO, L. V.; SIAHTIRI, V. Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 2, p. 194–207, 2015.
- OAKLEY, R. Innovation and the management of marketing in high technology small firms. **Journal of Marketing Management**, v. 7, n. 4, p. 343–356, 1991.
- OLIVEIRA, P. M. S.; MUNITA, C. S.; HAZENFRATZ, R. Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. **Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry**, v. 283, n. 2, p. 433–437, 2010.
- PALLANT, J. **Survival Manual**. 4. ed. Berkshire: Open University Press, 2010.
- PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, A.; OGILVIE, J. Salesperson Solution Involvement and Sales Performance: The Contingent Role of Supplier Firm and Customer-Supplier Relationship Characteristics. **Journal of Marketing**, p. 1–68, 2017.
- PELTIER, J. W.; ZAHAY, D.; LEHMANN, D. R. Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance. **Journal of Interactive Marketing**, v. 27, n. 1, p. 1–13, 2013.
- PENROSE, E. The Theory of The Growth of the Firm. **Oxford University Press**, v.

1, n. 4, p. 300, 2009.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos. **XXIII Encontro Nacional Anpad (EnANPAD)**, p. 13, 1999.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PORTER, M. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 12, Special Issue, p. 95, 1991.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based “ View ” a Useful Perspective for Strategic Management Research ? **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001.

RACELA, O. Viable strategy configurations and new product development capability and performance: Evidence from Thailand. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 27, n. 2, p. 249–266, 2015.

RAPP, A. et al. Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 3134, n. May 2015, p. 1–15, 2014.

RAYMOND, L. et al. Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 230–253, 2014.

REIJONEN, H. Do all SMEs practise same kind of marketing? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 279–293, 2010.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM UTILIZAÇÃO DO SMARTPLS RESUMO. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014.

RUBERA, G.; CHANDRASEKARAN, D.; ORDANINI, A. Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 2, p. 166–184, 2016.

RUST, R. T. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76–89, 2004.

SANTOS, I. L. DOS. **RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE MARKETING E DESEMPENHO EMPRESARIAL NO VAREJO**

SUPERMERCADISTA CATARINENSE. [s.l.] UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ, dissertação de mestrado, 2015.

SCHILKE, O. ON THE CONTINGENT VALUE OF DYNAMIC CAPABILITIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: THE NONLINEAR MODERATING EFFECT OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM. **Strategic Management Journal**, v. 38, p. 179–203, 2014.

SCHROCK, W. A. et al. *JPSSM* since the beginning: intellectual cornerstones, knowledge structure, and thematic developments. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 36, n. 4, p. 321–343, 2016.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI - ME - EPP.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

SEGUIN, J. **a Relação Entre Capacidades Interfuncionais De Marketing, Orientação Para a Inovação, Turbulência Tecnológica E Seus Impactos No Desempenho Das Organizações.** [s.l.] Universidade Federal do Paraná, tese doutoral, 2015.

SHARMA, A. What personal selling and sales management recommendations from developed markets are relevant in emerging markets ? **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 36, n. 2, p. 89–104, 2016.

SIAHTIRI, V.; O’CASS, A.; NGO, L. V. Exploring the roles of marketing and selling capabilities in delivering critical customer centric performance and brand performance outcomes for B2B firms. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 5, p. 379–395, 2014.

SILVA, P. M. **PRÁTICA DO EARLY SUPPLIER INVOLVEMENT (ESI) EM UMA EMPRESA FORNECEDORA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO.** [s.l.] Universidade Metodista de Piracicaba, 2015.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. January, p. 35–45, 1994.

SKARMEAS, D.; LISBOA, A.; SARIDAKIS, C. Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. **Journal of Business Research**, 2016.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don’t overlook marketing’s role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469–479, 2010.

- SOK, P.; O'CASS, A.; MILES, M. P. The Performance Advantages for SMEs of Product Innovation and Marketing Resource Capability Complementarity in Emerging Economies. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p. 805–826, 2016.
- SOK, P.; O'CASS, A.; SOK, K. M. Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. **Australasian Marketing Journal**, v. 21, n. 3, p. 161–167, 2013.
- SONG, Y.; SU, Q. The relationship between quality management and new product development: evidence from China. **Operations Management Research**, v. 8, n. 1–2, 2015.
- SPREER, P.; RAUSCHNABEL, P. A. Selling with technology: understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 3134, n. August, p. 1–24, 2016.
- SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, K. H. The resource-based view and marketing:~The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, p. 777–802, 2001.
- STEERS, R. M. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Science**, v. 10, n. 4, p. 546–558, 1975.
- SUNDER, S.; KUMAR, V.; MAURER, T. Why do Salespeople Quit ? An Empirical Examination of Own & Peer Effects on Why do Salespeople Quit ? An Empirical Examination of Own & Peer Effects on Salesperson Turnover Behavior. **Journal of Marketing Research**, 2017.
- SWEET, C. et al. Developing a benchmark for company-wide sales capability. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 1, p. 18–26, 2007.
- TALKE, K.; HULTINK, E. J. Managing diffusion barriers when launching new products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 4, p. 537–553, 2010.
- TAX, S. et al. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **The Journal of Marketing**, v. 7, n. 3, p. 3–30, 1998.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- TERLUTTER, R.; DIEHL, S.; MUELLER, B. **The cultural dimension of assertiveness in cross-cultural advertising: The perception and evaluation of assertive advertising appeals.** [s.l: s.n.]. v. 29

THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. An empirical investigation of network-oriented behaviors in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 167–180, 2015.

UNITED NATION, S. D. **United Nations Statistics Division - Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE)**. Disponível em:

<<https://comtrade.un.org/db/ce/ceSnapshot.aspx?cc=33&px=HS&y=2015&rg=2&so=9999>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

VICENTE, M.; ABRANTES, J. L.; TEIXEIRA, M. S. Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. **International Marketing Review**, v. 32, n. 1, p. 29–51, 2015.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80–94, 2005.

WANG, R.; GUPTA, A.; GREWAL, R. Mobility of Top Marketing and Sales Executives in Business- to-Business Markets : A Social Network Perspective. **Journal of Marketing Research**, n. 4, p. 65–670, 2017.

WANG, Y. Project Customization and the Supplier Revenue–Cost Dilemmas: The Critical Roles of Supplier–Customer Coordination. **Journal of Marketing**, p. 1–49, 2017.

WERNERFELT, B. A Resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WONG, A.; LIU, Y.; TJOSVOLD, D. Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. **Industrial Marketing Management**, v. 46, n. April, p. 122–131, 2015.

WONG, K. K. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1–32, 2013.

WOSCHKE, T.; HAASE, H. Enhancing new product development capabilities of small- and medium-sized enterprises through managerial innovations. **Journal of High Technology Management Research**, v. 27, n. 1, p. 53–64, 2016.

YLI-RENKO, H.; JANAKIRAMAN, R. Product Development in Technology-Based Entrepreneurial Firms. **Journal of Marketing**, v. 72, n. September, p. 131–148,

2008.

ZHANG, J. A.; GARRETT-JONES, S.; SZETO, R. Innovation Capability and Market Performance: the Moderating Effect of Industry Dynamism. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 2, p. 1350004, 2013.

ZHAO, X.; PANG, Z.; STECKE, K. E. When Does a Retailer's Advance Selling Capability Benefit Manufacturer, Retailer, or Both? **Production and Operations Management**, v. 25, n. 6, p. 1073–1087, 2016.

ZOU, S.; FANG, E.; ZHAO, S. The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 32–55, 2003.

APÊNDICE I - ESCALAS TRADUZIDAS

Construtos e variáveis manifestas

Capacidade de gestão de informações de mercado (Vorhies e Morgan, 2005)

Por favor avalie sua empresa em relação aos seus maiores concorrentes nas seguintes áreas considerando o último ano.

(1= muito pior que seus concorrentes; 4=mesmo que os concorrentes; 7=muito melhor que os concorrentes)

- 1 - Coletar informações sobre clientes e concorrentes
- 2 - Usar habilidade de pesquisa de mercado para desenvolver efetivamente programas de marketing
- 3 - Monitoração das necessidades e desejos dos clientes
- 4 - Realiza utilização completa da informação de pesquisa de mercado
- 5 - Analisa sua informação de mercado

Capacidade de pesquisa e desenvolvimento (Vorhies e Morgan, 2005)

Por favor avalie sua empresa em relação aos seus maiores concorrentes nas seguintes áreas considerando o último ano.

(1= muito pior que seus concorrentes; 4=mesmo que os concorrentes; 7=muito melhor que os concorrentes)

- 1 - Habilidade de desenvolver novos produtos
- 2 - Desenvolvimento de novos produtos explorando os investimentos em pesquisa e desenvolvimento
- 3 - Teste de mercado de novos produtos

Capacidade de Lançamento (Rubera; Chandrasekaran; Ordanini, 2016)

Por favor avalie sua empresa em relação aos seus maiores concorrentes nas seguintes áreas considerando o último ano.

(1= muito pior que seus concorrentes; 4=mesmo que os concorrentes; 7=muito melhor que os concorrentes)

- 1 - Sucesso no lançamento de novos produtos
- 2 - Garantir que o lançamento de novos produtos seja consistente com as necessidades dos clientes
- 3 - Fornecer suporte de vendas

Capacidade de venda pessoal (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016)

Por favor avalie sua empresa em relação aos seus maiores concorrentes nas seguintes áreas considerando o último ano.

(1= muito pior que seus concorrentes; 4=mesmo que os concorrentes; 7=muito melhor que os concorrentes)

Capacidade de gestão de contas

- 1 - Construção de relacionamento com cliente
- 2 - Manutenção de relacionamento com clientes.

Capacidade técnica dos vendedores

- 1 - Clientes com vendas cruzadas ou adicionais (cross-up selling)
- 2 - Entrega da mensagem de vendas correta
- 3 - Fechamento de vendas

Desempenho com clientes (NGO; O'CASS, 2012)

Por favor avalie sua empresa em relação aos seus maiores concorrentes nas seguintes áreas considerando o último ano.

(1= muito pior que seus concorrentes; 4=mesmo que os concorrentes; 7=muito melhor que os concorrentes)

- 1 - Satisfação dos clientes
- 2 - Construção de relacionamento com clientes
- 3 - Atração de clientes
- 4 - Retenção de clientes

Desempenho Financeiro (BATTOR; BATTOR, 2010)

Por favor avalie sua empresa em relação aos seus maiores concorrentes nas seguintes áreas considerando o último ano.


(1= muito pior que seus concorrentes; 4=mesmo que os concorrentes; 7=muito melhor que os concorrentes)

- 1 - Rentabilidade
 - 2 - Retorno sobre o investimento
-


APÊNDICE II - INSTRUMENTO DE PESQUISA VALIDADO POR ACADÊMICOS

BLOCO 1 – Capacidade de desenvolvimento de novos produtos


GESTÃO DE INFORMAÇÃO DO MERCADO

Em relação aos principais concorrentes, em 2016-2017, a minha empresa...	Muito pior concorrentes							Muito melhor concorrentes
								
		1	2	3	4	4	6	
...coleta informações sobre clientes e concorrentes								
...usa habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing								
...acompanha as necessidades e desejos dos clientes								
... usa as informações de pesquisa de marketing								
... analisa as informações de mercado.								

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO


Em relação aos principais concorrentes, em 2016-2017, a minha empresa...	Muito pior concorrentes							Muito melhor concorrentes
								
		1	2	3	4	4	6	
... tem habilidade para desenvolver novos produtos								
...utiliza o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos								
...testa a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes.								

LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS


Em relação aos principais concorrentes, em 2016-2017, a minha empresa...	Muito pior concorrentes							Muito melhor concorrentes
								
	1	2	3	4	4	6	7	
... lança com sucesso novos produtos								
... garante que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes								
... fornece suporte de vendas para o lançamento								

BLOCO 2 – Capacidade de venda pessoal

GESTÃO DE CONTAS


CEVARS DE CONTAS							
Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores:	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
							
	1	2	3	4	4	6	7
... estabelecem relacionamentos com os clientes							
... mantêm relacionamentos com os clientes.							

SALESMANSHIP


Comparados aos vendedores da concorrência, nossos vendedores:	Muito pior concorrentes							Muito melhor concorrentes
								
		1	2	3	4	4	6	
... oferecem produtos complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos								
... oferecem serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos								
... comunicam adequadamente a mensagem de venda								
... são orientados para o fechamento de vendas								

BLOCO 3 – Desempenho Organizacional

DESEMPENHO COM CLIENTES

Considerando os indicadores de desempenho a seguir:	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
							
	1	2	3	4	4	6	7
A satisfação dos nossos clientes é....							
A construção de relacionamento com clientes							
A atração do cliente							
A retenção dos nossos clientes...							

DESEMPENHO DE FINANCEIRO

Considerando os indicadores de desempenho a seguir:	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
							
	1	2	3	4	4	6	7
Retorno sobre as vendas							
Lucro Líquido							
Retorno sobre investimento							
Retorno sobre ativos							

APÊNDICE III - INSTRUMENTO DE PESQUISA VERSÃO FINAL

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma **Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração** da Universidade Federal do Paraná (UFPR). O objetivo é saber a intensidade com que as atividades de marketing, desenvolvidas pelas empresas do seu setor, influenciam os resultados. Por exemplo, conseguiremos mensurar o quanto que uma melhora na habilidade de desenvolvimento de novos produtos melhorará o desempenho da empresa. Sua participação é fundamental neste processo.

Todas as respostas são confidenciais. Os dados serão avaliados em conjunto, sem a possibilidade de identificar os respondentes.

O respondente deve ser gestor, responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing, vendas, CRM ou pesquisa e desenvolvimento em sua empresa. Caso sua organização possua mais de uma filial, responda todas as perguntas considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa como um todo.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 30 minutos.

BLOCO 1 – Capacidade de desenvolvimento de novos produtos

GESTÃO DE INFORMAÇÃO DO MERCADO

Avalie as habilidades da sua empresa <u>em relação aos seus principais concorrentes</u> , considerando o <u>último ano</u> . Onde, 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
	1	2	3	4	4	6	7
GIM_1: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa coletou informações sobre clientes e concorrentes...							
GIM_2: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing...							
GIM_3: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes...							
GIM_4: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou as informações de pesquisa de marketing...							
GIM_5: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa analisou as informações de mercado...							

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Avalie as habilidades da sua empresa <u>em relação aos seus principais concorrentes</u> , considerando o <u>último ano</u> . Onde, 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
	1	2	3	4	4	6	7
PED_1: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a habilidade para desenvolver novos produtos da minha empresa foi...							
PED_2: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa utilizou o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos...							
PED_3: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa testou a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes...							

LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Avalie as habilidades da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes, considerando o último ano. Onde, 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
	1	2	3	4	4	6	7
Lanca_1: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa teve habilidade de lançar novos produtos com sucesso...							
Lanca_2: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes...							
Lanca_3: Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa forneceu suporte de vendas para o lançamento ...							

BLOCO 2 – Capacidade de venda pessoal

GESTÃO DE CONTAS

Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores:	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
	1	2	3	4	4	6	7
Contas_1: Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores estabelecem relacionamentos com os clientes...							
Contas_2: Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores mantêm relacionamentos com os clientes...							

SALESMANSHIP

Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores:	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
	1	2	3	4	4	6	7
Vendedor_1: Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores oferecem produtos complementares (cross selling) ou adicionais (up selling) aos produtos que estão sendo vendidos...							
Vendedor_2: Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores oferecem serviços complementares (cross selling) ou adicionais (up selling) aos produtos que estão sendo vendidos...							
Vendedor_3: Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores comunicam adequadamente a mensagem de venda...							
Vendedor_4: Comparado aos vendedores da concorrência, nossos vendedores são orientados para o fechamento de vendas...							

BLOCO 3 – Desempenho Organizacional

DESEMPENHO COM CLIENTES

Considerando os indicadores de desempenho listados abaixo, indique como a sua empresa se encontra em relação aos seus principais concorrentes, onde 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
	1	2	3	4	4	6	7
DESCLI_1: Em relação aos nossos principais concorrentes, a satisfação dos nossos clientes é....							
DESCLI_2: Em relação aos nossos principais concorrentes, a construção de relacionamento com os clientes é ...							
DESCLI_3: Em relação aos nossos principais concorrentes, a atração de novos clientes...							
DESCLI_4: Em relação aos nossos principais concorrentes, a retenção dos nossos clientes...							

DESEMPENHO DE FINANCEIRO

Considerando os indicadores de desempenho listados abaixo, indique como a sua empresa se encontra em relação aos seus principais concorrentes, onde 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	Muito pior concorrentes						Muito melhor concorrentes
	1	2	3	4	4	6	7
DESFIN_1: Em relação aos nossos principais concorrentes, o retorno sobre as vendas (receita de vendas sobre o investimento em vendas) é ...							
DESFIN_2: Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso Lucro Líquido é...							
DESFIN_3: Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre investimento (ROI) é ...							
DESFIN_4: Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre ativos é ...							

BLOCO 4 – Caracterização da Empresa

CE 7.1. Quantos funcionários a sua empresa possui?

- ☐ até 19 funcionários
 ☐ de 100 a 499 funcionários
☐ de 20 a 99 funcionários
 ☐ mais de 500 funcionários

CE 7.2. Em que faixa se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (*Escolher apenas uma alternativa.*)

- ☐ até 360 mil reais
 ☐ acima de 6 a 20 milhões de reais
☐ acima de 260 mil a 3,6 milhões de reais
 ☐ acima de 20 a 50 milhões de reais
☐ acima de 3,6 a 6 milhões de reais
 ☐ acima de 50 milhões de reais

CE 7.3. Há quanto tempo (em anos) sua empresa atua no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos?

- ☐ Menos de 1 ano
 ☐ Entre 10 e 15 anos
☐ Entre 1 e 2 anos
 ☐ Entre 15 e 20 anos
☐ Entre 2 e 5 anos
 ☐ Mais de 20 anos
☐ Entre 5 e 10 anos

CE 7.4. A sua empresa produz que tipos de produtos? (*Marcar quantas alternativas forem necessárias*)

- ☐ Cosméticos (produto final/acabado)
 ☐ Perfumes
☐ Produtos de higiene e limpeza
 ☐ Embalagens para cosméticos

☐ Medicamentos

☐ Outros _____

CE 7.5. A sua empresa fabrica produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada?

☐ sim

☐ não

CE 7.6. Sua empresa possui produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos com marca própria?

☐ sim

☐ não

CE 7.7. A sua empresa vende seus produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos em qual mercado: *(Marcar quantas alternativas forem necessárias)*

☐ Regional

☐ América Latina

☐ Nacional

☐ Mundial

CE 7.8. A sua empresa utilizou, nos últimos dois anos, alguma agência ou incentivos governamentais para desenvolver tecnologia ou produtos? (Se sim, responda a questão P7.9, se não passe a questão P7.10)

1. ☐ Sim

2. ☐ Não

CE 7.9. Qual incentivo foi utilizado?

☐ Lei de informática

☐ Empréstimos FINEP

☐ Lei de inovação

☐ BNDES

☐ Lei Ruanet da pesquisa

☐ PRIME

☐ Subvenção econômica – FINEP

☐ Outros: _____

CE 7.10. A sua empresa:

☐ faz parte de um grupo nacional

☐ é independente

☐ faz parte de um grupo internacional

DI 7.11. Aproximadamente, quantos produtos de higiene pessoal, perfumaria ou cosméticos produzidos sua empresa oferece no mercado atualmente? _____

DI 7.12. Nos últimos três anos, aproximadamente, quantos produtos de higiene pessoal, perfumaria ou cosméticos produzidos foram lançados, em média, por ano? _____

DI 7.13. Desses, quantos eram produtos:

a. Novos para o mundo: _____

b. Novos para a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: _____

c. Novos para a sua empresa: _____

BLOCO 5 – Caracterização do respondente

Por favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CR 8.1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. () Menos de 1 ano

4. () Entre 5 e 10 anos

2. () Entre 1 e 2 anos

5. () Mais de 10 anos

3. () Entre 2 e 5 anos

CR 8.2. Gênero: 1. () Masculino 2. () Feminino

CR 8.3 Qual é seu cargo? _____

Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas.

Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado a partir de março de 2018.
